

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

MODEL NADZORA POSLOVANJA V  
MEDNARODNO POVEZANIH PODJETJIH

KLAVDIJA KOJC

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

MODEL NADZORA POSLOVANJA V  
MEDNARODNO POVEZANIH PODJETJIH

Klavdija Kojc

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski



## POVZETEK

Podjetja se povezujejo zaradi dolgotrajnega skupnega razvoja, obstoja in vzdrževanja strateških konkurenčnih prednosti, saj z lastnimi viri ne dosega zadovoljive uspešnosti. Zaradi neustreznega nadzora matičnega podjetja nad kapitalsko odvisnimi družbami pri mednarodno povezanih podjetjih nastaja kontraproduktivni učinek, ki ga lahko odpravi izpopolnjen na novo oblikovani model nadzora, ta pa mora poleg finančnih kazalnikov upoštevati še kazalnike s področja organizacijske kulture in klime. Novo oblikovani model smo preučevali v mednarodno povezanem podjetju Unior, d. d., in v njegovih treh kapitalsko odvisnih podjetjih iz Avstrije, Grčije ter Rusije. Na podlagi preučevanih že opravljenih raziskav s tega področja in lastne raziskave v preučevanih podjetjih smo ugotovili, da usklajena in nadzorovana ter pozitivna organizacijska klima, ki temelji na dejavnikih, kot so prenos najboljše prakse, avtentični stil vodenja in jasno postavljeni cilji ter vizija, s katerimi se zaposleni poistovetijo in se prenašajo iz matičnega v kapitalsko odvisna podjetja, pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja celotnega sistema.

*Ključne besede:* model nadzora, kazalniki poslovne uspešnosti, organizacijska kultura, organizacijska klima, internacionalizacija.

## SUMMARY

Integration of companies is done with an aim of achieving long-term mutual development, existence and maintenance of strategic competitive advantages. Such companies do not reach the desired performance only with their own funds. Regarding the internationally affiliated companies, inadequate supervision of the capital-dependant companies by the parent company produces a counterproductive effect that can be reduced by an improved and newly designed supervision model. Besides financial indicators, this model must also take into account indicators from the field of organisational culture and climate. We studied the newly designed model in an internationally integrated company, Unior PLC, and in its three affiliated companies from Austria, Greece and Russia. On the basis of the already performed research in this field and our own research in the treated Company we have established that the organisational climate is positive, harmonised and under control. In this Company, the climate is founded on various factors, such as transfer of the best practice, authentic management style, and clearly defined objectives and vision, which the employees can relate to and which are transferred from the parent company to its affiliated companies. Thus, these factors affect the operations of the entire system in a positive manner.

*Keywords:* supervision model, business performance indicators, organisational culture, organisational climate, internationalisation.

**UDK:** 334.726:338.24(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen in cilji raziskave .....	3
1.3	Metodologija raziskovanja .....	4
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave .....	5
1.5	Struktura naloge .....	6
<b>2</b>	<b>Tradicionalni in sodobni modeli merjenja ter nadziranja uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja .....</b>	<b>9</b>
2.1	Cilji in strategije mednarodno povezanega podjetja za doseganje poslovne uspešnosti pri izstopni internacionalizaciji .....	9
2.2	Merjenja in modeli uspešnosti poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih.....	15
2.2.1	Pristopi pri merjenju uspešnosti mednarodno povezanega podjetja .....	15
2.2.2	Modeli merjenja uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja.....	16
2.2.3	Primerjava med tradicionalnimi in sodobnimi modeli merjenja uspešnosti poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih.....	19
2.3	Nadzor v mednarodno povezanih podjetjih .....	21
2.3.1	Vrste nadzora v mednarodno povezanih podjetjih.....	21
2.3.2	Neformalni nadzor nad povezanimi podjetji.....	22
2.3.3	Formalni nadzor nad povezanimi podjetji .....	24
2.4	Najpogostejši razlogi za neuspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja .....	25
2.5	Celovit model nadzora poslovanja mednarodno povezanega podjetja .....	26
2.6	Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, temelječ na vidiku ustvarjalno razvijanje zaposlenih in vidiku racionalizacija poslovanja.....	31
2.7	Sklep.....	35
<b>3</b>	<b>Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, temelječ na vidiku ustvarjalno razvijanje zaposlenih in vidiku racionalizacija poslovanja .....</b>	<b>37</b>
3.1	Tradicionalni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja.....	37
3.1.1	Povezava finančnih ciljev s strategijo podjetja.....	37
3.1.2	Finančni kazalniki poslovanja.....	40
3.2	Sodobni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja – organizacijska kultura.....	43
3.2.1	Opredelitev organizacijske kulture .....	43
3.2.2	Ravni organizacijske kulture in njihova interakcija.....	46
3.2.3	Tipologija organizacijske kulture – teorija Handyja.....	48
3.2.4	Tipologija organizacijske kulture - teorija Deala in Kennedyja .....	49

3.2.5	Tipologija organizacijske kulture - teorija Camerona in Quinna.....	50
3.2.6	Poglavitni dejavniki, ki omogočajo spremembo kulture .....	52
3.3	Sodobni vidik modela nadzor merjenja uspešnosti poslovanja – organizacijska klima.....	54
3.3.1	Opredelitev organizacijske klime.....	55
3.3.2	Tipologija organizacijske klime .....	56
3.3.3	Preučevanje in merjenje organizacijske klime.....	57
3.3.4	Dimenzije organizacijske klime.....	58
3.4	Sklep.....	64
<b>4</b>	<b>Raziskave vidika ustvarjalno razvijanje zaposlenih na uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja .....</b>	<b>67</b>
4.1	Vpliv organizacijske kulture in klime na zavzetost zaposlenih v matičnem ter v kapitalsko povezanih podjetjih.....	67
4.1.1	Prenos znanja med matičnim in kapitalsko povezanimi podjetji.....	67
4.1.2	Vloga managementa v matičnem in v povezanih podjetjih .....	68
4.1.3	Vloga zaposlenih v matičnem in v povezanih podjetjih .....	69
4.2	Kazalniki organizacijske kulture in klime.....	70
4.3	Rezultati raziskav vpliva organizacijske kulture na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja .....	71
4.4	Rezultat raziskav vpliva organizacijske klime na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja .....	75
4.5	Sklep.....	78
<b>5</b>	<b>Mednarodno povezano podjetje Unior d.d. in njegova kapitalsko odvisna podjetja v Avstriji, Grčiji in Rusiji .....</b>	<b>81</b>
5.1	Unior kot mednarodno povezano podjetje .....	81
5.1.1	Predstavitev podjetja .....	81
5.1.2	Organizacijska struktura .....	82
5.1.3	Vizija in poslanstvo.....	83
5.1.4	Vrednote .....	84
5.1.5	Slabosti obstoječega nadzora nad povezanimi podjetji .....	85
5.2	Tradicionalni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja.....	86
5.3	Sodobni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja.....	89
5.3.1	Namen in cilji raziskave organizacijske klime ter kulture.....	89
5.3.2	Vzorec in zbiranje podatkov .....	90
5.3.3	Uporabljene metode .....	91
5.4	Interpretacija rezultatov organizacijske klime v matičnem podjetju in v povezanih podjetjih .....	92
5.4.1	Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij organizacijske klime z rezultati projekta SiOK .....	92
5.4.2	Univariatna in bivariatna analiza organizacijske klime .....	93
5.4.3	Faktorska analiza in dimenzije organizacijske klime .....	98



5.4.4	Likertova lestvica organizacijske klime.....	100
5.4.5	Primerjava med pomembnimi vrednotami za zaposlenega in kako se uresničuje na delovnem mestu.....	101
5.5	Potrjevanje hipotez.....	103
5.6	Navedba možnih izboljšav na podlagi opravljene raziskave .....	115
5.7	Prednosti postavljenega celovitega modela nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih .....	117
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>119</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>127</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>135</b>



## SLIKE

Slika 2.1	Celovit model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, temelječ na šestih vidikih uspešnosti poslovanja podjetja.....	29
Slika 2.2	Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, temelječ na vidiku ustvarjalno razvijanje zaposlenih in vidiku racionalizacija poslovanja.....	32
Slika 3.1	Ravni organizacijske kulture po Scheinu .....	46
Slika 3.2	Model CVF.....	51
Slika 5.1	Prodaja, dobiček po letih za Program ročno orodje .....	82
Slika 5.2	Organizacijska struktura Unior, d. d. ....	83
Slika 5.3	Produktivnost v programu Ročno orodje in v povezanih podjetjih .....	88
Slika 5.4	Aritmetične sredine odgovorov na vprašanja, ki so se nanašala na organizacijsko klimo (ločeno po skupinah – prvi del) .....	94
Slika 5.5	Aritmetične sredine odgovorov na vprašanja, ki so se nanašala na organizacijsko klimo (ločeno po skupinah – drugi del) .....	95
Slika 5.6	Aritmetične sredine odgovorov na vprašanja, ki so se nanašala na organizacijsko klimo (ločeno po skupinah – tretji del) .....	96
Slika 5.7	Aritmetične sredine Likertovih lestvic oziroma dimenzij organizacijske klime (ločeno po skupinah) .....	100
Slika 5.8	Zadovoljstvo s postavkami (skupaj Unior in povezana podjetja) .....	103
Slika 5.9	Shematski prikaz modela multiple regresije (vpliv dimenzij organizacijske klime na uspešnost), n = 72 .....	106

## TABELE

Tabela 2.1	Strateški cilji mednarodno povezanih podjetij .....	10
Tabela 2.2	Vsebina srednjeročnega poslovnega načrta za povezana podjetja .....	14
Tabela 2.3	Modeli in metode merjenja uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja .....	18
Tabela 2.4	Primerjava tradicionalnih in sodobnih modelov za merjenje uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja .....	20
Tabela 2.5	Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih .....	32
Tabela 3.1	Najpogostejše vrednote v podjetjih .....	47

Tabela 3.2	Tipologija organizacijske klime .....	56
Tabela 4.1	Kazalniki ustvarjalnega razvijanja zaposlenih.....	71
Tabela 5.1	Prednosti uvajanja novo postavljenega modela merjenja uspešnosti poslovanja, ki temelji na organizacijski kulturi in klimi .....	86
Tabela 5.2	Finančni kazalniki poslovanja .....	87
Tabela 5.3	Produktivnost na zaposlenega v povezanem podjetju .....	88
Tabela 5.4	Vključenost zaposlenih v raziskavo v Unior d.d. ....	90
Tabela 5.5	Vključenost zaposlenih v raziskavo v povezanih podjetjih v Avstriji, Grčiji in Rusiji .....	91
Tabela 5.6	Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij organizacijske klime z rezultati projekta SiOK.....	93
Tabela 5.7	Faktorske uteži 'pattern' (rotacija Oblimin) .....	99
Tabela 5.8	U-testi Mann-Whitney in statistične značilnosti teh testov (za vsako dimenzijo posebej).....	101
Tabela 5.9	Pomembnost in uresničitev postavk, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v matičnem podjetju ter povezanih podjetjih .....	102
Tabela 5.10	Univariatna analiza aditivne lestvice uspešnosti .....	104
Tabela 5.11	Multipla regresijska analiza (odvisna spremenljivka je uspešnost), n = 72 .....	105
Tabela 5.12	Multipla regresijska analiza (odvisna spremenljivka je uspešnost) – posebej za Unior/povezana podjetja .....	107
Tabela 5.13	Koeficient korelacije rangov med spremenljivko V1_1 in uspešnostjo, n = 72 .....	110
Tabela 5.14	Koeficient korelacije rangov med spremenljivko V1_1 in uspešnostjo, skupaj ter ločeno po podskupinah .....	111
Tabela 5.15	Koeficient korelacije rangov med spremenljivko V1_4, V1_21 in uspešnostjo, n = 72 .....	113
Tabela 5.16	Proučevani kazalniki po področjih za podjetje Unior, d. d., ter njegova povezana podjetja v Avstriji, Grčiji in Rusiji, vključeni v oblikovani model nadzora.....	117

## KRAJŠAVE

SWOT	analiza prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti poslovanja
EPS	dobiček na delnico
ROE	dobičkonosnost lastniškega kapitala
ROI	dobičkonosnost vloženega kapitala
ROA	donosnost sredstev
ROCE	donos na vložen kapital
EVA	ekonomska dodana vrednost
EBIT	dobiček iz rednega poslovanja v izkazu uspeha
BDV	bruto dodana vrednost
R/Z	realizacija na zaposlenega
L/BDV	stroški dela v bruto dodani vrednosti
BDV/Z	bruto dodana vrednost na zaposlenega
SiOK	organizacijska klima v Sloveniji
CVF	model konkurenčnih vrednot



## 1 UVOD

Podjetja se povezujejo zaradi dolgotrajnega skupnega razvoja, obstoja in vzdrževanja strateških konkurenčnih prednosti, saj z lastnimi viri ne dosegajo zadovoljive uspešnosti.

Kako presojati uspešnost strateških partnerstev med podjetji, kako izvajati nadzor nad povezanimi gospodarskimi družbami v tujini, kako upravičiti naložbe v tujino in tveganja pri internacionalizaciji poslovanja ter doseči želene sinergijske učinke, so vprašanja, ki izhajajo iz gospodarskih družb.

### 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Internationalizacija je razvijajoča se mreža poslovnih odnosov gospodarskega sistema v tujini, v katerem se odnosi nenehno vzpostavljajo, razvijajo, vzdržujejo in opuščajo za doseg postavljenih ciljev (Carbough 2004, 75). Za mednarodno povezana podjetja je značilno, da razpolagajo z izredno tržno in finančno močjo, zato je njihov vpliv na tržne aktivnosti in razmere zelo pomemben, zanje so značilna lastna hčerinska podjetja v tujini (Dubrovski 2004, 37).

Naraščajoče mednarodne gospodarske povezave in še posebno finančni škandali v velikih mednarodno povezanih gospodarskih družbah v različnih javnostih sprožajo kritične razprave o njihovem nadzoru in s tem povezanimi naložbami v tujino (Bohinc idr. 2007, 35). Podjetja prav zaradi nezadostnega, pomanjkljivega in neustreznega nadzora nad povezanimi podjetji v tujini izgubljajo sinergijske prednosti, ker zastavljeni sinergijski cilji niso bili doseženi, to pa lahko ogrozi dolgoročno uspešnost in konkurenčno prednost poslovnega sistema.

Mednarodno povezana podjetja 21. stoletja morajo temeljiti na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, klimi, ki vzpodbuja prilagodljivost ter timsko delo. Zaposleni lahko organizaciji pomagajo pri reševanju problemov z medsebojnim sodelovanjem in učenjem drug od drugega ter s tem pripomorejo do višje uspešnosti poslovanja. Zaposleni in njihova kultura so temelj uspešnosti delovanja mednarodno povezanega podjetja, kultura organizacije pa jih mora usposobiti, da kljub svoji različnosti zrejo v isto smer.

Mehanizmi, ki vplivajo na neuspešnost mednarodno povezanega podjetja, ki se odraža v nezadostni produktivnosti, so med drugim tudi: šibka, nekompatibilna kultura in neprimerno komuniciranje ter sodelovanje med zaposlenimi (Gummeson 2003, 482–492). Pri nadzoru mednarodno povezanega podjetja je treba poleg finančnih kazalnikov upoštevati tudi mehke dejavnike uspeha, kot so organizacijska kultura in klima, management in zaposlene.

Vrste nadzora v mednarodno povezanih podjetjih lahko, povzemajoč različne avtorje, strnjeno razdelimo na formalni (finančni) in neformalni (osebni in kulturni)

nadzor. Mednarodna povezana podjetja izvajajo pretežno finančni nadzor, pri tem pa pozabljajo na mehke dejavnike poslovne uspešnosti kot so norme, vrednote, prepričanja, znanja in počutje zaposlenih na delovnem mestu (Legewie 2002, 903). Bertonec (2007, 87) poudarja, da se kot modeli za nadziranje nad povezanimi podjetji uporabljajo samo finančni kazalniki, človeški dejavnik, ki v tem procesu izostane, pa je dejansko tudi največkrat razlog neuspešnosti poslovanja mednarodnega sistema.

Znano je, da so kulturne razlike med povezanimi podjetji eden najpogostejših vzrokov za neuspeh poslovanja mednarodnega podjetja in da sta prav organizacijska kultura ter nemotiviranost zaposlenih vzrok za nedoseganje zastavljenih strateških ciljev in strategij (Probst, Raub in Romhardt 2000, 13).

Najpogostejši vzroki za neuspeh delovanja mednarodno povezanega podjetja so naslednji (Dubrovski 2004, 230):

- kulturna neusklajenost in neusklajenost v managementskih slogih;
- neurejena, slaba in težavna komunikacija;
- težave managementa in premalo sistematičen nadzor, ki se upira samo na finančne kazalnike poslovne uspešnosti;
- težave pri prenosu znanja in veščin.

Mednarodno povezana podjetja se pri nadzoru povezanih podjetij pogosto preveč opirajo na nadzor nad outputi, zanemarjajo pa nadzor nad klimo in kulturo v organizaciji, ki je manj otipljiva ter težje merljiva. Doslej se merila za nadzor klime še niso izoblikovala, saj so managerji v povezanih podjetjih plačani predvsem po finančnih merilih oz. outputih in ne po vedenjskih merilih, čeprav so ta pogosto ključna za dolgoročni uspeh poslovanja povezanega podjetja. Usklajenost med organizacijsko kulturo in klimo matičnega ter povezanih podjetij se odraža kot zaznavna uspešnost oz. kot mehki dejavnik poslovne uspešnosti, zato se v praksi nanjo pogosto pozablja.

Prav s tega vidika morajo managerji v mednarodno povezanih podjetjih poznati vrednote in norme, ki vladajo v organizaciji ter si prizadevati, da bodo vzpostavili takšno vzdušje, organizacijsko klimo v organizaciji, kjer bodo zaposleni v matičnem ter povezanem podjetju medsebojno sodelovali in se učili drug od drugega ter bili zavzeti za doseganje skupnih strateških ciljev. Za uresničitev strategije morajo biti poslovne enote v tujini in zaposleni v povezanih ter matičnem podjetju usklajeni in povezani s skupno strategijo, slediti morajo skupnim vrednotam. Ko uresničevanje strategije postane vsakodnevno delo vseh zaposlenih, pride tudi uspeh.

Organizacijsko klimo, ki je determinanta organizacijske kulture, tvorijo tako vodstvo kot zaposleni. Vez med stilom vodenja in organizacijsko klimo nam pogosto pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje ravno na način, kot ga je mogoče zaznati. Raziskovanje organizacijske klime omogoča managerjem v organizaciji vpogled v mnenje in prepričanje zaposlenih o njihovem delu, delovnih pogojih ter delovnem



okolju in o organizaciji sami. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj in kje je treba spremeniti ter pripravi akcijski načrt za uresničenje sprememb. Boljša organizacijska klima je v organizacijah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli.

Slovenska mednarodno povezana podjetja so pogosto v moralni krizi vodenja (Bertoncelj 2007, 87). Razumevanje vedenja posameznikov in skupin je pomemben prispevek k izobraževanju ter razvoju managementa. Problemi, ki največkrat nastopijo in onemogočijo uspešnost povezave mednarodnega podjetja, so povezani z organizacijsko kulturo ter klimo, ki je rezultat nedemokratičnega vodenja in tega, da klima ter kultura v matičnem in povezanem podjetju nista kompatibilni. Delovanje mednarodno povezanega podjetja, ki temelji na pozitivnih moralnih vrednotah, etičnem poslovanju in demokratičnem principu urejanja odnosov, predstavlja dober odgovor na zdajšnjo globalno gospodarsko krizo, ki je posledica razkroja moralnih vrednot v družbi ter pripomore k večji uspešnosti poslovanja celotnega sistema.

## **1.2 Namen in cilji raziskave**

Namen naloge je ugotoviti, kateri so vzroki in posledice organizacijske kulture ter klime kot dejavnika mehke uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja in postavitev modela nadzora matičnega podjetja nad povezanimi podjetji v tujini, ki bo z opredelitvijo merjenja uspešnosti pripomogel k doseganju zelenih sinergijskih ciljev ter poleg tradicionalnih, finančnih kazalnikov poslovne uspešnosti upošteva kazalnike organizacijske kulture in klime. Model bomo razvili na proizvodno-distribucijskem področju končnih izdelkov v izstopni internacionalizaciji in ga preučili na primeru matičnega podjetja Unior, d. d., ter njegovih treh povezanih podjetjih v tujini: Grčiji, Avstriji in Rusiji.

Cilj naloge je na podlagi teoretičnih prispevkov, prikaza dobrih praks in že opravljenih mednarodnih raziskav ter izhodišč s področja managementa človeških virov prikazati vpliv organizacijske kulture in klime na zaznavno uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja.

Na podlagi novo postavljenega modela v preučevanem podjetju prikazati, v kolikšni meri organizacijska kultura in klima v matičnem ter v povezanih podjetjih sovpadata in pripomoreta k doseganju zaznavne uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja ter kako in kam usmeriti prihodnje poslovanje povezanega podjetja oz. kako voditi ter nadzorovati povezano podjetje, da bodo zaposleni motivirani za doseganje strateških ciljev in strategij.

Na podlagi projekta SiOK prikazati rezultate analize merjenja organizacijske klime in jih kritično povezati s preučevano organizacijsko klimo v konkretnem podjetju. Dimenzije organizacijske klime bodo preučevane s strukturiranim anketnim

vprašalnikom zaprtega tipa na primeru podjetja Unior, d. d., in njegovih treh povezanih podjetjih v Grčiji, Rusiji in Avstriji. Cilj, ki se navezuje na analizo rezultatov v preučevanem podjetju je ugotoviti, katere dimenzije v matičnem in v povezanih podjetjih so stabilne ter katere kritične v primerjavi z rezultati projekta SiOK. Ugotoviti, kako dimenzije organizacijske klime vplivajo na uresničevanje postavljenih ciljev in strategij skladno s postavljenim modelom ter kako se klima odraža v uspešnosti poslovanja. V navezavi na kritične točke bodo navedeni ukrepi oz. predlogi managementu.

Raziskovalni del naloge izhaja iz teze: Zaradi neustreznega nadzora matičnega podjetja nad kapitalsko odvisnimi družbami pri mednarodno povezanih podjetjih nastaja kontraproduktivni učinek, ki ga lahko odpravi izpopolnjeni model nadzora, ta pa mora poleg finančnih kazalnikov upoštevati tudi mehke kazalnike poslovne uspešnosti s področja organizacijske kulture in klime.

Postavljene so sledeče hipoteze:

- H1: Na večjo zaznavno uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva zavzetost zaposlenih v tem sistemu, če sta organizacijska kultura in klima v kapitalsko odvisnih družbah identični pozitivni organizacijski kulturi ter klimi matičnega podjetja.
- H2: Iz modela nadzora poslovanja mednarodno povezanega podjetja izhaja, da so vizija in strateški cilji v matičnem ter povezanem podjetju enaki, kar vpliva na večjo zavzetost zaposlenih za integrirano poslovanje, v nasprotnem primeru prihaja do kontraproduktivnega učinka.
- H3: Mednarodno povezana podjetja morajo v model nadzora vključiti sistem za prenos znanja med matičnim in povezanimi podjetji, saj na zaznavno uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva kooperativnost zaposlenih.
- H4: Na večjo zaznavno uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva zavzetost zaposlenih v tem sistemu, če zaposleni tako v matičnem kot v kapitalsko odvisnih podjetjih zaupajo nadrejenim ter rešujejo konflikte v skupno korist organizacije, pri tem pa mora podjetje v model nadzora nad povezanimi podjetji vključiti še nadzor nad stilom vodenja odvisnih podjetij.

### **1.3 Metodologija raziskovanja**

Magistrska naloga je študija primera, ki je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Pri izdelavi teoretičnega dela naloge je uporabljena splošno raziskovalna metoda spoznavnega procesa. Ob preučevanju razpoložljive domače in tuje strokovne literature, člankov ter internetnih virov so zbrana dejstva, podatki in informacije o posameznih pojmih s področij organizacijske kulture, klime, pa tudi o tradicionalnih in sodobnih modelih merjenja ter nadziranja uspešnosti poslovanja

mednarodno povezanega podjetja. Z metodo deskripcije so opisane širše sprejete opredelitve in znanstvene ugotovitve s področja raziskovalne teme. Različna dognanja so združena v celoto z uporabo znanstvene metode kompilacije. Skozi celotno delo se uporablja metoda sinteze, ki se odraža na prikazu sintetiziranih vsebin, pridobljenih s pomočjo procesa spajanja posameznih znanstvenih dognanj.

V empiričnem delu naloge je uporabljeno neeksperimentalno raziskovanje. Metoda zbiranja podatkov je terenska študija, tehnika zbiranja podatkov pa anketni vprašalnik.

Pridobljeni primarni podatki so statistično obdelani s programom SPSS, za interpretacijo organizacijske kulture in klime pa se uporablja petstopenjska lestvica, skladno z metodologijo projekta SiOK. Uporabljene so univariatna statistika (povprečja, standardni odkloni, koeficienti asimetričnosti in sploščenosti), bivariatna statistika (Mann-Whitney U-test kot neparametrična alternativa za t-teste in Spearmanovi korelacijski koeficienti) in multivariatna statistika (faktorska analiza). Na podlagi rezultatov faktorске analize so izračunane in tudi izvedene Likertove lestvice za organizacijsko klimo, s testom Cronbach Alpha pa je preverjeno, ali so tako izračunane lestvice zanesljive.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve raziskave**

Raziskava izhaja iz predpostavke, da lahko le tisto podjetje, ki ima kakovosten finančni in nefinančni nadzor nad povezanimi podjetji, uspešno dosega sinergijo učinkov. Predpostavljam, da se podjetja povezujejo zaradi povečevanja konkurenčnih prednosti, kar vodi v opredeljevanje ciljev, povezanih predvsem z reševanjem razvojnih problemov in izkoriščanjem priložnosti.

Novo postavljeni model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih bo omogočal merjenje uspešnosti poslovne povezave in hkrati opozarjal management na mehka področja uspešnosti poslovanja. Celovit model nadzora poslovanja matičnega podjetja nad povezanimi podjetji vsebuje šest vidikov, kot so: Strateške razvojne možnosti za skupino podjetij, racionalizacija poslovanja, učinkovitost logističnih procesov, trženje temelječe na osnovi razvoja odnosov, ustvarjalno razvijanje zaposlenih in vodenje, nadzor, koordinacija organov upravljanja. Vsi ti vidiki pripomorejo k doseganju sinergijskih učinkov. Vendar se glede na trenutno situacijo v številnih slovenskih mednarodno povezanih podjetjih osredotočamo samo na dva vidika nadzora poslovne uspešnosti, to sta: ustvarjalno razvijanje zaposlenih, ki temelji na nadzoru nad organizacijsko klimo in kulturo, ter racionalizacija poslovanja, ki izhaja iz finančnih kazalnikov poslovne uspešnosti. Na podlagi tega smo oblikovali model nadzora poslovanja, ki temelji na tradicionalnem in sodobnem pristopu.

Novo oblikovani model izhaja iz skupne vizije, strateških ciljev in strategije, katera se lahko uresničuje na podlagi usklajene kulture, vrednot ter pozitivne ustvarjalne klime med zaposlenimi, ki jih vzpodbuja, motivira za uspešnost poslovanja, ki se odraža tudi v

finančnih kazalnikov poslovne uspešnosti. Model je razvit kot strateško upravljavsko orodje za nadzor nad povezanimi podjetji v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, ki nam omogoča preoblikovanje strategije povezanih podjetij v oprijemljive cilje in mehanizme za njihovo uresničenje.

Predpostavljam tudi, da morajo strateško in kapitalsko povezana podjetja za uspešno poslovanje ustvariti skupno kulturo, samozadovoljni, motivirani in k skupnim ciljem naravnani zaposleni v matičnem in v povezanem podjetju pa so ključ do uspeha. Matično podjetje mora nadzirati povezano podjetje, da skupaj dosežeta strateške cilje in strategijo ter uresničita vizijo podjetja. Mednarodno povezano podjetje mora preučevati, meriti organizacijsko klimo in kulturo ter nanjo vplivati in jo spreminjati.

Predpostavljam, da so interno pridobljeni podatki (finančna poročila, benchmarking ...) realni in natančni, prav tako nisem posebej preverjala zbranih ugotovitev v teoretičnem delu, ki so povzete iz strokovne literature ter se nanašajo na že opravljene raziskave organizacijske kulture in klime, povezane z uspešnostjo poslovanja podjetja.

Namen naloge ni poglobljena študija tehnološko-razvojnih, logističnih, tržno-prodajnih in okoljskih vidikov, ki prav tako vplivajo na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja, ampak se v modelu nadzora osredotočamo na mehke, zaznavne dejavnike poslovne uspešnosti, kot sta organizacijska klima ter kultura. Omejitev naloge je v empiričnem delu, saj smo se osredotočili na preučevanje sodobnega vidika nadzora, ki izhaja iz organizacijske klime in kulture v matičnem ter v povezanih podjetjih, le-ta pa izhaja iz mehkih dejavnikov poslovne uspešnosti, kar se odraža z zaznavno uspešnostjo oziroma izraža skladnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja in je v celoti ne moremo enačiti s splošno definicijo uspešnosti poslovanja mednarodnega sistema, na katero vpliva vseh šest vidikov novo postavljenega modela nadzora, ki v nalogi niso podrobno preučeni. Določenih finančnih kazalnikov matičnega podjetja Unior, d. d., in njegovih treh povezanih podjetij v tujini ne prikazujemo, ker so skrivnost gospodarskih družb. Ker je raziskava opravljena v matičnem podjetju Unior, d. d., in v njegovih treh povezanih podjetjih, delujočih v Avstriji, Grčiji ter Rusiji, so rezultati odraz stanja preučevanih organizacij. Generalizacija rezultatov na druge primere zato ni neposredna, so pa lahko dobljeni rezultati dejansko izhodišče za nadaljnje različno usmerjene in specializirane raziskave.

Zaradi navedenih omejitev in predpostavke, da gre za tematiko, ki je pomembna za strokovno delovanje managementa, je model nadzora povezanih podjetij zasnovan na širših teoretskih temeljih in na ožjem empiričnem primeru.

## **1.5 Struktura naloge**

Magistrska naloga vsebuje šest poglavij in je razdeljena na teoretični ter praktični del. V prvem, uvodnem poglavju smo opredelili izhodišča, namen in cilje naloge.

Razvili smo hipoteze, opredelili metodologijo dela ter navedli omejitve, s katerimi smo se soočili pri nastajanju naloge.

V drugem poglavju smo opredelili pomembnost strateških ciljev in strategij mednarodno povezanih podjetij v izstopni internacionalizaciji, ki vplivajo na doseganje uspešnosti poslovanja. Prav tako smo kritično preučili sodobne in tradicionalne pristope ter modele merjenja uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja in nato na podlagi opredelitve formalnega ter neformalnega nadzora nad kapitalsko odvisnimi podjetji oblikovali nov model nadzora, ki temelji na šestih vidikih, katere mora podjetje nadzorovati, če želi dosegati sinergijske učinke. Nato smo se osredotočili na dva vidika, in sicer: sodobni vidik kot ustvarjalno razvijanje zaposlenih, ki temelji na nadzoru nad organizacijsko klimo in kulturo, ter tradicionalni vidik racionalizacija poslovanja, ki temelji na nadzoru finančnih kazalnikov poslovne uspešnosti.

V tretjem poglavju smo se osredotočili na uspešnost poslovanja mednarodno povezanih podjetij na podlagi teoretično oblikovanega modela nadzora. Najprej smo se osredotočili na tradicionalni vidik, kjer smo finančne kazalnike povezali s strategijo, nato pa se posvetili sodobnemu vidiku preučevanja zaznavne uspešnosti mednarodno povezanega podjetja. Opredelili smo pojem, ravni in tipologijo organizacijske kulture ter klime in predstavili, na kakšen način je možno meriti organizacijsko klimo ter njene dimenzije.

V četrtem poglavju smo se posvetili rezultatom že opravljenih raziskav organizacijske kulture in klime ter njenemu vplivu na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja, ki potrjujejo, da je močna in skladna organizacijska kultura med matičnim ter povezanimi podjetji pozitivno povezana z ekonomskim uspehom mednarodno povezanih podjetij. Hkrati smo s študijami dokazali, da je treba v mednarodno povezanem podjetju vzpostaviti učenje na organizacijski ravni in da na uspešnost poslovanja vpliva usklajenost v stilu vodenja ter kooperativnosti in zavzetosti zaposlenih v matičnem ter povezanih podjetjih.

Peto poglavje smo namenili implementaciji teoretično postavljenega modela nadzora v preučevanem podjetju Unior, d. d., in v njegovih treh povezanih podjetjih, delujočih v Avstriji, Grčiji in Rusiji. Predstavili smo tudi rezultate merjenja klime v Uniorju v primerjavi s povezanimi podjetji in v primerjavi z rezultati projekta SiOK, hkrati pa preverili in potrdili postavljene hipoteze. Podali smo tudi predlog managementu za izboljšanje stanja, ki bo vplival na povečanje zaznavne uspešnosti poslovanja.

V šestem poglavju smo strnili dognanja celotne naloge z namenom, da bi dokazali, da novo postavljeni model nadzora, ki poleg finančnih kazalnikov upošteva še kazalnike organizacijske kulture in klime, zagotavlja dolgoročno uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja.



## **2 TRADICIONALNI IN SODOBNI MODELI MERJENJA TER NADZIRANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA MEDNARODNO POVEZANEGA PODJETJA**

Povečanje aktivne udeležbe v mednarodnem poslovanju označujemo z izrazom internacionalizacija poslovanja ali podjetja (Dubrovski 2006, 62). Internacionalizacija je najširše opredeljena kot proces, s katerim podjetje širi svojo proizvodnjo, razvoj in raziskave ter ostale poslovne aktivnosti iz domačega okolja v mednarodno okolje (Javalgi 2003, 186).

### **2.1 Cilji in strategije mednarodno povezanega podjetja za doseganje poslovne uspešnosti pri izstopni internacionalizaciji**

Za proces internacionalizacije je značilno, da ni enosmeren, ampak je internacionalizacija lahko vhodna in izhodna (Albaum 1994, 33). Axinn (2001, 436) pravi, da je vhodna internacionalizacija povezana z vplivom tujih konkurentov na domačem trgu, medtem ko (Alexander 2000, 334) je izhodna internacionalizacija povezana s poslovanjem domačega podjetja v tujem poslovnem okolju.

Različni avtorji za podjetje, ki je doseglo višjo stopnjo internacionalizacije, uporabljajo najrazličnejše termine, ki pa so uporabljeni kot sinonimi. Med pogosteje uporabljenimi so: večnacionalno podjetje, mednarodno podjetje, mednarodni koncern, korporacija, internacionalno podjetje, večnacionalno podjetje, transnacionalno podjetje in globalno podjetje (Akbar 2003, 11–51).

Strateško povezovanje in strateška partnerstva so postala sodobna oblika povečevanja konkurenčnosti v globalnem poslovnem svetu (Hollensen 2004, 318). Glavni namen mednarodnih povezav je doseganje konkurenčnosti oz. krepitev razvojnih možnosti. V globalnem tržnem okolju, ko meje med državami izginjajo, se je konkurenčni boj tako zaostril, da podjetje z lastnimi viri ne more biti dovolj uspešno, zato je povezovanje z drugimi podjetji nuja in ne le priložnost za doseganje zastavljenih ciljev (William in Garstka 2001, 112–117).

Strateške kapitalske povezave so torej medorganizacijske povezave za vzpostavljanje, krepitev ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za dosego individualnih in skupnih ciljev med udeleženci (Dubrovski 2004, 121).

Razlogi za vstop podjetja v strateško povezavo so nezadostni resursi, hitrejša inovativnost in tržna difuzija, visoki stroški razvoja in raziskav ter koncentracija podjetij v zrelih industrijah. Podobno kot pri vseh strategijah vstopa temelji uspeh na učinkovitem managementu, dobrem načrtovanju in ustreznem nadzoru (Lowe in Doole 1997, 275–276).

Temeljni cilj povezovanja je obstoj in razvoj (bodisi znotraj ali zunaj panoge) povezanih podjetij, saj je lahko notranja (interna) rast podjetja prepočasna. Glavni

namen povezav je doseganje sinergijskih učinkov, sinergija pa je razlika med vrednostjo povezanih podjetij in skupno vrednostjo ločenih podjetij pred povezavo (Ross 2003, 45). Dubrovski (2009, 246) pravi, da je v strateškem povezovanju sinergija razlika med vrednostjo povezanih (združenih) podjetij in skupno vrednostjo ločenih podjetij pred povezavo.

Strateška povezava je povezava, navadno med dvema ali več partnerji (podjetji), da bi dosegli skupni cilj in konkurenčne prednosti na enem ali več področjih ter skupni sinergijski učinek ( $2 + 2 = 5$ ) (Gaugham 1999, 124).

Rast in razvoj skupine povezanih podjetij sta spodbujena, če po temeljiti in skrbni analizi ter proučitvi najdemo pravega poslovnega partnerja in kadar nova družba stori mnogo več, kot le izkoristi sinergijo učinkovitosti (Dubrovski 2004, 119). Rast in razvoj pomenita sprostitev 'dodane vrednosti združitve' z izkoriščanjem pozitivnih kombinacij, ki jih omogočajo kombinirani viri družbe, to se pravi z izkoriščanjem sinergije 'rasti'. Brez strategije rasti in razvoja uspešna združitve ni mogoča (Habeck, Kröger in Tram 2000, 32–63).

**Tabela 2.1** Strateški cilji mednarodno povezanih podjetij

<i>Cilji</i>	<i>Podcilji</i>
Tržni	<ul style="list-style-type: none"><li>- povečanje tržnih možnosti in sposobnosti;</li><li>- premagovanje ovir ali izkoriščanje prednosti zaradi trgovskih, političnih in ekonomskih integracij;</li><li>- hitrejši vstop na tuji, lokalni trg;</li><li>- izpopolnjevanje ponudbe z dodajanjem ali komplementiranjem programov;</li><li>- prevzem deležev tržnih vodij in vzdrževanje obstoječih tržnih deležev;</li><li>- osvajanje novih položajev in tržnih niš na novo nastalih trgih;</li><li>- odgovor na poostreno konkurenco in obramba obstoječega položaja;</li><li>- skupna uporaba blagovnih znamk;</li><li>- vstop v sektorje, ki niso zasičeni, ali se dosega višja stopnja donosa.</li></ul>
Tehnološko-razvojni	<ul style="list-style-type: none"><li>- združevanje ali delitev naraščajočih raziskovalnih in razvojnih stroškov ter vlaganj v tehnologijo;</li><li>- prilagajanje hitrim inovacijam ter splošnemu in tehnološkemu napredku;</li><li>- združevanje in izmenjava razvojnega znanja, izkušenj in informacij;</li><li>- skrajšanje časa uvajanja novih izdelkov;</li><li>- postavljanje globalnih standardov.</li></ul>
Zmanjšanje tveganja in povečanje notranje moči	<ul style="list-style-type: none"><li>- delitev in razpršitev tveganja;</li><li>- obramba pred tveganimi oz. nezaželenimi prevzemi;</li><li>- povečanje notranje moči z učenjem od drugih;</li><li>- pospešitev rasti z zgodnjimi povezavami;</li><li>- oblikovanje političnih mrež za institucionalno uvajanje inovacij;</li><li>- doseganje finančnih sinergij in davčnih ugodnosti z maksimiranjem dobička.</li></ul>
Doseganje ekonomije obsega in racionalizacija poslovanja	<ul style="list-style-type: none"><li>- ekonomija namena (posebna dodana vrednost izdelku);</li><li>- ekonomija obsega (doseganje kritične mase) ter izmenjava in dopolnjevanje zmogljivosti;</li><li>- splošna stroškovna racionalizacija;</li><li>- dislokacija posameznih poslovnih funkcij.</li></ul>

Vir: Dubrovski 2004, 165.



Mednarodno povezana podjetja torej nastajajo z razlogom, ki se s časom spreminja, pomembno pa je, da zaposleni razumejo razlog za obstoj podjetja. Organizacija je sestavljena iz posameznikov in skupin, ki se združujejo, da bi v njej dosegli svoje cilje. Organizacijski cilji so drugačni od ciljev zaposlenih, pa tudi od ciljev lastnikov in managementa. Če se osebni in organizacijski cilji izključujejo ali so konfliktni, sledita temu nizka produktivnost in nezadovoljstvo zaposlenih. Zato bi morali individualni in organizacijski cilji medsebojno vplivati ter se oplemenititi v odnosu z zunanjim okoljem. Cilji identificirajo različne interesne skupine v povezanih podjetjih in pokažejo, kako te pripomorejo k aktivnostim organizacije ter kako jih ovirajo (Kralj 1998, 102–109).

Management mednarodno povezanega podjetja bi moral določiti od tri- do petletne cilje, ki bodo, če bodo izpolnjeni, preoblikovali podjetje in pripomogli k doseganju skupnih sinergijskih učinkov. Ti cilji bi morali biti preskok v učinkovitosti poslovne enote. Cilji morajo biti nekakšna prelomnica v poslovanju posamezne povezane poslovne enote. Ko vodstvo podjetja postavlja cilje, mora upoštevati pričakovanja interesnih skupin v povezanih podjetjih, predvsem tistih, ki so v koaliciji dominantne. Trajno zanemarjanje interesov udeležencev lahko namreč povzroči, da kateri od partnerjev ne bo želel sodelovati v koaliciji, kar za podjetje pomeni porušeno ravnotežje in nezmožnost nadaljnega podjetniškega delovanja. Zato je ena glavnih nalog managementa podjetja, da ugotovi za vsako od interesnih skupin, kaj so njihova pričakovanja oz. katere cilje mora podjetje doseči, da bodo njihova pričakovanja izpolnjena (Bringham in Ehrhardt 2005, 66–74).

Dolgoročni cilji vzpodbujajo napredek. Vsa podjetja imajo cilje, vendar jih samo nekatera tudi uresničijo. Brez jasno postavljenih ciljev ni mogoče izvajati nadzora in prav tako je nadzor nesmiseln, če nimamo postavljenih jasnih ciljev. Vse to pa se pogosto dogaja v slovenskih podjetjih, ki se strateško povezujejo s podjetji v tujini brez jasno postavljenega cilja, ker velikokrat prevladuje miselnost »poskusimo in videli bomo, kakšen bo rezultat«, kot nekakšna modna muha oz. osebna percepcija managementa. Postavljanje dolgoročnih ciljev zahteva od podjetja razmišljanje o prihodnosti (sistemski in strateški pristop) in dobro poznavanje sprememb v okolju (Collins 1999, 15).

S strategijo lahko razumemo vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, doseganje strateških ciljev (Pučko 1996, 161–170). Pogosto se izkaže (Svetličič 2006, 29), da je uresničevanje strategij najzahtevnejša faza v procesu strateškega upravljanja mednarodno povezanega podjetja. Tudi odlično zasnovane strategije ne zagotavljajo uspeha oziroma doseganja načrtovanih učinkov, če jih uspešno ne uresničujemo in nadziramo. Za uresničitev strategije morajo biti poslovne enote v tujini ter zaposleni v povezanih in matičnem podjetju usklajeni ter povezani s skupno strategijo, slediti morajo skupnim vrednotam. Ko uresničevanje strategije postane

vsakodnevno delo vseh zaposlenih, pride tudi uspeh. Seveda je treba pri uresničevanju strategije upoštevati nadzor nad uresničevanjem le te. Nadzor nam pove, kje so odkloni od tistega, kar smo načrtovali, saj na podlagi tega lahko sprejmemo konkretne ukrepe.

Cilji posredovanja strategije morajo biti naslednji (Kaplan in Norton 1996, 238):

- doseči razumevanje strategije v matičnem in v mednarodno povezanih podjetjih;
- ustvariti strateško zavest za podporo strateški strategiji;
- poučiti vse zaposlene v matičnem in v povezanih podjetjih o sistemu merjenja ter modelu nadzora;
- z uporabo modela nadzora zagotoviti povratne informacije in izvajanje strategije.

## **2.2 Strateško upravljanje mednarodno povezanega podjetja**

Sodobno poslovno okolje zahteva za uspeh nove zmogljivosti in nove modele poslovanja. Prilagajanje potrebam in zahtevam okolja z neprestanim izboljševanjem ter spreminjanjem postaja za podjetja čedalje bolj odločilno. Management mora iz okolja podjetja in tudi iz podjetja samega pridobiti čim več informacij o poslovanju. Le sodoben management bo lahko v tem času 'sprememb in informacij' uspešno vodil sodobno mednarodno usmerjeno podjetje. Sprejeti spremembe kot naraven dejavnik poslovanja je večini vodstev še vedno tuje in neprijetno, posledica pa je izjemno togo razmišljanje ter ukrepanje. Podjetje, ki spremembam ni naklonjeno in svoje organiziranosti ne prilagaja potrebam okolja, se znajde v krizi, slabo posluje ali celo propade (Ivanko 2004, 408–409).

Strateško upravljanje je kontinuiran proces stalnega prilagajanja organizacije spremenljivemu okolju, na katerega lahko vpliva (vendar samo delno) tudi sama organizacija. Managiranje mednarodnega podjetja zajema procese načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Z organizacijskega vidika gre za procese delegiranja, z vsebinskega vidika za procese usklajevanja, z metodološkega vidika pa za procese odločanja (Hunt in Wittmann 2002, 17–35).

Osnova strateškega upravljanja mednarodnega podjetja je sledenje skupni viziji. Vizija je konkretna slika prihodnosti, ki naj bi bila toliko približana, da še lahko vidimo njeno uresničitev, hkrati pa toliko oddaljena, da vzbudi v organizaciji navdušenje za vsebovane novosti. Vizija mora dati lepšo sliko podjetja od sedanje, biti mora realna, privlačna in vredna truda za spreminjanje podjetja. Vizija mora biti znana tudi zaposlenim v mednarodno povezanih podjetjih, saj samo tako lahko razumejo prihodnje ravnanje matičnega podjetja. Iz nje morajo izvirati strateški cilji podjetja, saj je to ideal, za katerim teži podjetje. Vizija izhaja iz prevladujočih interesov. Zato je pravilno najprej opredeliti 'udeležence' in njihove interese ter jih prednostno razvrstiti po

vplivnosti, potem pa iz tega razviti primerno vizijo in predstavo o mednarodno povezanem podjetju (Tavčar 1999, 21).

Deyhle (1997, 84) pravi, da je vizija sestavljena iz temeljne filozofije (osnovne vrednote, glavni namen) in zamišljene prihodnosti (dolgoročni cilj, jasna predstava).

Osnovne vrednote so sistem načel glavnih usmeritev podjetja. Glavni namen pa je temeljni razlog za obstoj podjetja. Ne obstajajo univerzalne osnovne vrednote, temveč mora vsako mednarodno povezano podjetje razviti takšne, ki ustrezajo njemu samemu. Praviloma imajo podjetja tri do štiri osnovne vrednote, ki jih ne spreminjajo v kratkem časovnem obdobju. Pomembno je, da matično in povezano podjetje razvijeta skupne osnovne vrednote (Biloslavo 2008, 115).

Temeljna naloga organov upravljanja je, da s strateškim načrtovanjem oblikujejo štiri temeljne vrednote (Dunning in Bansal 1997, 12):

- orkestracijo poslovnih pritiskov, konfliktov in ustvarjalnega nemira o spremembah ter prenovi podjetja (kultura sprememb);
- vodenje poslovnih konfliktov pomeni neprestano iskanje odgovorov na vprašanja zakaj, kako, kam usmeriti prihodnje poslovanje;
- spreminjanje poslovnih paradigem, poslovnih filozofij in tehnik;
- oblikovanje izvedbenega managementa poslovnih sprememb.

Matično podjetje bi moralo skupaj s povezanim podjetjem za ustrezen nadzor in uspešno vodenje slediti idejni zasnovi ter postaviti cilje in merila, na podlagi katerih bo lahko izvajalo nadzor ter pravočasno ukrepalo.

**Tabela 2.2** Vsebina srednjeročnega poslovnega načrta za povezana podjetja

Analiza poslovnih funkcij in organizacije družbe	Finančna funkcija Podjetniška funkcija Tehnološko-razvojna funkcija Prodajno-marketingška funkcija Globalna usklajenost poslovnih funkcij <i>Kadrovska funkcija</i>
Analiza poslovanja družbe	Temeljne usmeritve poslovanja, poslovni izkazi po programih, trgih, poslovnih enotah Poslovna analiza in analiza SWOT
Analiza poslovnega okolja	Analiza makroekonomskih pogojev Analiza globalnega tržnega okolja Analiza konkurence Vrednostna analiza okolja in razvojnih trendov
<i>Analiza poslovne kulture in opredelitev poslanstva in vizije</i>	<i>Poslovni model družbe in managerski sistem družbe, ki izhaja iz skupnih vrednot, norm. Način vodenja in prepoznavanje organizacijske klime v matičnem ter povezanem podjetju.</i>
Strateški cilji družbe	Dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni cilji Maksimiranje poslovnih rezultatov Tržni položaj in poslovni partnerji Cilji po programih in trgih Posebna področja poslovnih interesov
Razvojne strategije družbe	Strategija ohranjanja konkurenčnega položaja Strategija poslovne globalizacije Strategija internacionalizacije Strategija poslovne diverzifikacije Strategija kapitalskega razvoja družbe <i>Strategija upravljanja s človeškimi viri</i>
Dividenda in kapitalna politika ter korporativna strategija odnosov z javnostmi	Investicijska politika Projekcija kapitalskih tokov Vrednotenje intelektualnega kapitala

Vir: Kovač 2001, 83–89.

Managerske kompetence so najbolj povezane s sposobnostmi, da manager sodeluje z drugimi ljudmi v družbi pri uresničevanju strategij. Pri nadzoru managerjev v povezanih podjetjih moramo biti pozorni na naslednje strateške kompetence vodilnih managerjev (Kovač 2001, 83–89):

- usmerjenost k rezultatom (uresničevanje strateškega poslovnega načrta, strateških projektov);
- usmerjenost k ciljem in dejanjem (proaktivnost, diagnoza, spremljanje sprememb);
- usmerjenost k strankam (tržna usmerjenost, poslovna odličnost glede strank);

- usmerjenost k sodelavcem (uporaba moči, razvoj sodelavcev, zaupanje, vrednote);
- predvidevanje sprememb (načrtovanje, vodenje in spremljanje sprememb);
- voditeljstvo (samozaupanje, strateško razmišljanje in delovanje, komunikacija, ustrezna organizacijska kultura).

Zavedati se moramo, da je od kakovosti (znanje, angažiranost, veščine, karakterne značilnosti, vizionarstvo ...) managerjev v povezanih podjetjih močno odvisno, kako uspešno je poslovanje povezanega podjetja in kako uspešna bo na podlagi tega uresničitev skupne strategije ter vizije podjetja. Managerji v največji meri vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture in klime, ki motivira zaposlene za doseganje skupnih strateških ciljev (Perlitz 2004, 25).

## **2.2 Merjenja in modeli uspešnosti poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih**

Učinkovitost je povezana z besedo učinek in pomeni delovanje, imeti moč in veljavo. Uspešnost pa je povezana z uspehom in se nanaša na končno stanje oziroma kot izid neke dejavnosti. Učinkovitost predstavlja mero izkoristka, ki nastane kot posledica odnosa med vložki in izidi pri notranjem delovanju podjetja, odvisna pa je od organiziranja notranjih dejavnikov. Uspešnost podjetja pa nastane kot posledica odnosa med postavljenimi in doseženimi cilji, nanjo pa vplivajo notranji ter zunanji dejavniki. Uspešne in učinkovite so organizacije, ki se znajo hitro odzvati na vplive okolja z organiziranjem notranjih dejavnikov. Te organizacije posvečajo največ pozornosti skupnim vrednotam, kadrom, znanjem in sposobnostim ter načinom delovanja (Ivanko 2004, 254).

### **2.2.1 Pristopi pri merjenju uspešnosti mednarodno povezanega podjetja**

Ugotavljanje uspešnosti je težko, saj so mednarodno povezana podjetja velika, raznolika in razdeljena na številne poslovne enote v tujini. Managerji določijo, kateri kazalniki se bodo merili, da bi lahko ocenili uspešnost organizacije. Različni pristopi merjenja temeljijo na iskanju najzanimivejših področjih poslovanja, ki jih managerji želijo meriti. Daft (2007, 170) loči tri vrste pristopov merjenja uspešnosti poslovanja:

- ciljni pristopi,
- pristopi temelječi na virih,
- pristopi notranjih procesov.

*Ciljni pristopi* so usmerjeni na izdelke in storitve podjetja ter ugotavljajo, kako dobro organizacija izpolnjuje te cilje. Mednarodno povezano podjetje želi doseči

nekatero cilje, kot so visokokakovostni izdelki podjetja, dobiček in zadovoljstvo kupcev. Ciljni pristopi merijo napredek za doseganje ciljev.

*Pristopi, temelječi na virih*, so osredotočeni na vhodne vire, ob predpostavki, da mora mednarodno povezano podjetje biti uspešno ob pridobitvi in upravljanju vhodnih virov. Z vidika pristopov, temelječih na virih, je uspešnost poslovanja opredeljena kot sposobnost organizacije, da si pridobi redke in dragocene vire ter jih uspešno kombinira in upravlja z njimi.

*Pristopi notranjih procesov* so osredotočeni na merjenje notranjega zdravja organizacije in učinkovitosti. Zaposleni v matičnem in v povezanih podjetjih so srečni ter zadovoljni. Aktivnosti določenih poslovnih enot se prepletajo med seboj s ciljem zagotovitve visoke produktivnosti. Ta pristop ne upošteva zunanjega okolja. Najpomembnejši element je, kaj organizacija dela z viri, ki jih ima, in se to zrcali v učinkovitosti. Eden od kazalnikov notranjega vidika uspešnosti je ekonomska učinkovitost. Poznamo sedem najpomembnejših pokazateljev notranjih procesov (Daft 2007, 171):

- močna organizacijska kultura in pozitivna delovna klima,
- timski duh in timsko delo,
- zaupanje in komunikacija med delavci ter managementom,
- informacije,
- nemotena vertikalna in horizontalna komunikacija,
- nagrajevanje managementa,
- vzajemno delovanje med organizacijo in njenimi deli.

Merjenje uspešnosti poslovanja je zelo kompleksno in ne obstaja celovit pristop, ki bi pokrival vsa prej opisana področja poslovanja. Obstaja pa kar nekaj modelov merjenja uspešnosti, ki pokrivajo različne pristope.

### ***2.2.2 Modeli merjenja uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja***

Med tradicionalne modele za spremljanje uspešnosti poslovanja lahko uvrstimo računovodski in finančni model. Pri računovodskih modelih so računovodski podatki prevladujoč vir informacij o uspešnosti poslovanja; izračunani kazalniki so predvsem vrednostni. Finančni modeli pa temeljijo predvsem na finančnih, to je denarnih kategorijah, kot je na primer razpoložljivi dobiček oziroma denarni tok (Rejc, Buhovac in Slapničar 2005, 168).

Uspešnost poslovanja organizacije tradicionalno pojmuje kot razmerje med ciljem in potrebnimi vlaganji, torej z dobičkonosnostjo kapitala, ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in vloženim kapitalom. Zaradi tega naj bi bili tradicionalni finančni kazalniki preveč enostransko določeni, predvsem zaradi želje lastnikov (Hanson 2001, 45).

Med sodobne modele spremljanja uspešnosti sodijo tisti, ki so se uveljavili predvsem v zadnjem desetletju 20. stoletja (Rejc, Buhovac in Slapničar 2005, 143). Za te je značilno, da poleg finančnih spremljajo tudi nefinančne kazalnike. Dandanes se pripisuje vse večji pomen spremljanju tako imenovanih mehkih področij poslovanja. Nefinančni dejavniki, kot so poslovni ugled, organizacijska kultura, organiziranost, informacijski sistem in drugi, so postali vse bolj upoštevani del skupne ocene poslovanja podjetja (Kominis in Emmanuel 2004, 550).

Osnovni razlog za spremljanje nefinančne uspešnosti je, da bi dopolnili informacije, ki so jih pridobili s tradicionalnim finančnim računovodstvom (Brealey 2000, 78). Zagovorniki sodobnega merjenja uspešnosti poslovanja zastopajo stališče, da so finančni kazalniki sicer pomembni, tudi zato, ker je temeljno merilo uspešnosti še vedno kakšen od finančnih kazalnikov, denimo dobičkonosnost kapitala ali ekonomski dobiček (Rejc, Buhovac in Slapničar 2005, 160). Kljub temu pa morajo podjetja za uspešno izvajanje svoje poslovne strategije poznati tudi zadovoljstvo zaposlenih, vrednote in norme, ki prevladujejo v matičnem ter v povezanem podjetju. Konkurenca temelji predvsem na informacijah, za podjetja pa je bolj kot sposobnost investiranja in upravljanja oprijemljivih sredstev odločilna sposobnost izkoriščanja neoprijemljivih sredstev (Copeland 2000, 72).

Značilnosti, s katerimi je opredeljeno sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja, so naslednje (Rejc, Buhovac in Slapničar 2005, 159):

- kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja so izvedeni iz poslanstva podjetja, strateških ciljev in strategije;
- strukturirani so v smislu vzročno-posledičnih povezav med dejavniki in rezultati;
- z vidika enote mere so tako finančni kot nefinančni kazalniki, pri čemer je poudarek na nefinančnih kazalnikih, ki odražajo strateške dejavnike;
- struktura kazalnikov uspešnosti poslovanja omogoča managerju sprotno presojo, kako uspešno posluje.

Kot temeljni modeli merjenja uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja, ki so prilagojeni hitrosti, s katero se danes spreminja okolje, v katerem delujejo podjetja, in zahtevam, s katerimi se le-ta soočajo pri doseganju konkurenčnosti, so prikazani v tabeli 2.3.

**Tabela 2.3** Modeli in metode merjenja uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja

<i>Model/metoda</i>	<i>Značilnost</i>
Uravnoteženi sistem kazalnikov	Model avtorjev Kaplana in Nortona ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti in jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Model je koncipiran na sistematičnem zbiranju povratnih informacij o poslovanju, s pomočjo katerih je mogoče izvajati sprejete strategije mednarodno povezanega podjetja. Izhaja iz strategije in vizije. Model je sestavljen iz štirih vidikov: Finančni vidik: vključeni so finančni kazalniki, ki odražajo za lastnike podjetja pomembne kriterije uspešnosti. Vidik kupca: vključuje kazalnike, s katerimi se vrednoti, kako poslovanje vrednotijo kupci. Vidik notranjih poslovnih procesov: kazalniki, ki odražajo učinkovitost notranjih procesov. Vidik učenja in rasti: kazalniki sposobnosti prilagajanja zaposlenih na nove spremembe, ki so potrebne za udejanjanje strategij.
Evropski poslovne odličnosti model	Model izvira iz koncepta celovitega obvladovanja kakovosti, ki predstavlja pot do poslovne odličnosti. Model temelji na predpostavki, da so procesi sredstvo, s pomočjo katerih mednarodno povezana podjetja sproščajo sposobnosti svojih zaposlenih, da bi dosegla zastavljene cilje. Model ima informacije o rezultatih in informacije o dejavnikih. Dejstvo, da model temelji na samoocenjevanju, ni negativno. Slabost modela je v tem, da posamezna področja ocenjevanja kazalnikov niso vnaprej opredeljena, uteži, s katerimi so ponderirana posamezna področja, pa so administrativno določena.
Model celovitega upravljanja kakovosti	Je sistem upravljanja z zaposlenimi, ki si prizadeva za večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih dejanskih stroških. Je celovit sistemski pristop in sestavni del poslovne strategije, ki deluje horizontalno na vseh funkcijah ter sektorjih. Vključuje vse zaposlene in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo kupcev. Celovit model poudarja izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za nenehno spreminjanje mednarodno povezanega podjetja.
Metoda 20 ključev	Izhaja iz predpostavke, da se mednarodno povezano podjetje uči hitreje kot konkurenčna podjetja. Gonilo metode je Demingov krog ali cikel PDCA (P – plan – načrtuj; D – Do – naredi; C – Check - preveri, A – Act – ukrepaj).
Benchmarking	Je stalen proces merjenja lastnih izdelkov, storitev ali prakse in primerjanje le-tega z vrednostmi najboljših v panogi, konkurenti ali standardi za ukrepanje. Je proces ustvarjanja poslovnega znanja med povezanimi podjetji in prenos najboljše prakse s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja.
Tradicionalni računovodsko finančni model	Temeljijo na finančnih kazalnikih. Manager pri pregledu finančnih kazalnikov ne vidi ključnih dejavnikov uspeha, zato tudi ne more pravočasno in pravilno ukrepati.

Vir: povzeto po Kaplan in Norton 2000, 20–25; Averson in Rohm 2002, 37; Kozina 2001, 12; Dahlggaard 1998, 375; Hunger 1993, 296.



Tako sodobni kot tradicionalni modeli, metode merjenja uspešnosti mednarodno povezanega podjetja, ne izhajajo iz organizacijske kulture in klime povezanega podjetja, ki v največji meri vzpostavlja ozračje za doseganje poslovne uspešnosti podjetja.

### **2.2.3 Primerjava med tradicionalnimi in sodobnimi modeli merjenja uspešnosti poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih**

V spremenjenih okoliščinah sodobnega časa se je pri finančno-računovodskih tradicionalnih modelih oz. finančnih kazalnikih za spremljanje in merjenje uspešnosti poslovanja pokazalo veliko slabosti (Bringham in Ehrhardt 2005, 33):

- usmerjeni so v preteklost oziroma merijo uspešnost preteklih poslovnih obdobj;
- ne prikazujejo gibal uspešnosti in dejavnikov, ki bodo najodločilnejše vplivali na prihodnjo poslovno uspešnost podjetja;
- uporaba izključno finančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti lahko vodi do vrzeli v strateškem ravnanju, kar je pogosto vzrok za sprejem napačnih poslovnih odločitev;
- ne upoštevajo znanja zaposlenih;
- ne upoštevajo čedalje bolj pomembne okoljske osveščenosti.

Tradicionalni pogled na uspešnost poslovanja vidi bistvo obstoja v ustvarjanju dobička. Računovodsko ugotovljeni dobiček je torej računovodska kategorija, kar pomeni, da na njegovo višino vpliva bilančna politika podjetja. Deloma je odvisen tudi od odločitve managementa, kar še posebej velja, če je management nagrajen na osnovi kratkoročno ugotovljenega dobička, s katerim je možno kratkoročno manipulirati (Perner 1999, 20).

Cilj vsake organizacije je narediti več – bolje, hitreje in s čim nižjimi stroški. Za to, da organizacija lahko doseže ta cilj, mora znati meriti, kar počne, in ugotoviti, kako dobro dosega ta cilj v primerjavi z začetno pozicijo. Ena ključnih sestavin vsakega sistema kazalnikov je osnova za primerjavo – nek položaj, iz katerega lahko začnejo. Če organizacija nima standardov za merjenje je začetno pozicijo težko opredeliti. Ko so vzpostavljeni modeli, ki služijo primerjavam, je izboljšava poslovanja stvar stalnega ocenjevanja glede na postavljene standarde in načrte. Sodobna poslovna okolja narekujejo drugačen način merjenja uspešnosti poslovanja kot tista z uveljavljenim tradicionalnim načinom, osredotočenim predvsem na merjenje finančne uspešnosti.

Obstaja seznam razlogov, ki naj bi govorili v prid uvedbe sistema sodobnih modelov merjenja uspešnosti. Nekaj jih navajata Kaplan in Norton (2000, 250–25):

- Sodobni sistem merjenja uspešnosti izboljšuje končni rezultat z zniževanjem procesnih stroškov, izboljševanjem produktivnosti in uresničevanjem poslanstva.

- Sodobni sistem merjenja uspešnosti omogoča uskladitev strateških aktivnosti s strateškim planom. Organizacija s takšnim sistemom dobi tudi povratne informacije, ki jih potrebuje za nadaljnje načrtovanje.
- Merjenje učinkovitosti procesov zagotavlja racionalno osnovo za izbiro prioritet izboljšav poslovnih procesov.
- Sodobni sistem omogoča managerjem opredeliti najboljše prakse v organizaciji in razširitev uporabe teh praks na druga področja.
- Preglednost, ki jo zagotavlja sistem merjenja uspešnosti, podpira boljše in hitreje odločanje glede predračuna ter nadzora procesov v organizaciji.
- Preglednost zagotavlja odgovornost in spodbude, temelječe na realnih podatkih, ne na subjektivnih sodbah. To omogoča okrepitev in motivacijo, ki prihaja od konkurentov.
- Sistem omogoča primerjavo uspešnosti procesov z ostalimi organizacijami.
- Zbrani podatki o stroških procesov za več preteklih projektov omogočajo točnejšo ocenjevanje stroškov za prihodnje projekte.
- Pomagajo odkriti probleme, še preden se ti odrazijo v računovodskih izkazih.

Nefinančni kazalniki so komplementarni in hkrati vplivajo na finančne kazalnike, zato so pomembni tudi za potencialne investitorje.

**Tabela 2.4** Primerjava tradicionalnih in sodobnih modelov za merjenje uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja

<i>Tradicionalni modeli</i>	<i>Sodobni modeli</i>
Finančna naravnost	Naravnost na odjemalce
Usmerjenost v preteklost	Usmerjenost v prihodnost
Kratkoročni vidik	Dolgoročni strateški pogled
Delna prilagodljivost	Visoka prilagodljivost
Osredotočenost – navznoter – stroški	Osredotočenost navzven – izboljšave
Ločeno obravnavanje rezultatov	Istočasno obravnavanje rezultatov
Nezadostna analiza odstopanj	Odstopanja so neposredno določena
Posamezno vzpodbujanje zmogljivosti	Skupinsko vzpodbujanje zmogljivosti
Posamezno učenje	Učenje celotne organizacije
Navpična struktura poročanja	Vodoravna struktura poročanja

Vir: Bringham in Ehrhardt 2005, 33.

Finančni, tradicionalni kazalniki uspešnosti poslovanja povedo, kaj smo že dosegli – rezultate že izvedenih aktivnosti. Nefinančni kazalniki pa predvsem, kako smo to dosegli in kaj naj bi dosegli v prihodnosti.

Osrednje vprašanje, ki si ga zastavijo le redki, še manj pa nanj ponujajo ustrezne odgovore, ostaja: kaj organizacije sploh želijo doseči z merjenjem poslovne uspešnosti? Odgovor na to vprašanje ni tako preprost, kot se zdi, češ: želijo preveriti svoje poslovanje, tako da vedo ukrepati za naprej, saj "kar ne moreš meriti, tudi upravljati ne moreš". Ta odgovor namreč ne razkriva, da tradicionalne metode merjenja uspešnosti, precej slabše 'napovedujejo' prihodnost. Finančna merila predstavljajo danes, po različnih virih, le še približno eno tretjino presoje o poslovni uspešnosti podjetij. To pošilja managementu podjetij jasno in nedvoumno sporočilo: naj takoj pričnejo integralno predstavljati poslovno uspešnost organizacij. Praksa zaenkrat tega še ne potrjuje, saj 90 % managerjev še vztraja na klasičnem finančnem računovodstvu. To togost je eden od znamenitih mislecev managementa, Charles Handy, cinično komentiral: "Kar se ne da šteti, ne šteje. Denar (profit?) se šteje z lahkoto, zato je postal tako rekoč univerzalno merilo vsega, tudi poslovne uspešnosti!" Novi sistemi merjenja poslovne uspešnosti imajo torej nalogo, da na eni strani z radarsko natančnostjo zaznavajo opozorila, ki kažejo na slab imunski sistem organizacije. Na drugi strani je vloga merjenja namenjena nadzorovanju parametrov, povezanih z zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov, zavzetostjo, zaupanjem ter zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom delničarjev, obvladovanjem poslovnih procesov in sposobnostmi organizacije, da inovira ter nenehno ustvarja dodatno vrednost (Gruban 2003, 8–13).

### **2.3 Nadzor v mednarodno povezanih podjetjih**

Nadzor v mednarodnem podjetju lahko splošno opredelimo kot proces, kjer management tega podjetja vpeljuje in regulira aktivnosti v skladu z želenimi cilji ter pričakovanji lastnikov matičnega podjetja (Child 1984, 76).

Področje nadzora je opredeljevalo veliko število avtorjev. Ouchi je opredelil dve možni področji nadzora v poslovnem procesu, to sta nadzor vedenja, ko je to mogoče, ali pa nadzor rezultata. Po Mintzbergu so mehanizmi nadzora odvisni od stopnje negotovosti okolja. Nadzor rezultata ali neposredni nadzor po njegovem mnenju pušča proste roke pri izbiri metod za doseg postavljenih ciljev (Baliga in Jaeger 1984, 26).

#### **2.3.1 Vrste nadzora v mednarodno povezanih podjetjih**

Nadzor je pojasnjeval tudi Simons (1995, 35), ki to pojasnjuje kot sistem prepričanj in vrednot. Nadzor opredeljuje kot zbir jasno opredeljenih temeljnih vrednot podjetja, ki jih postavi management z namenom usmerjanja podjetja k zasledovanju strategije. Sistem prepričanj lahko temelji na različnih formalnih dokumentih, ki jih opredeli podjetje, kot sta zapisana poslanstvo in vizija. Sistem prepričanj predstavlja v podjetju ideale, na drugi strani pa mu kot del formalnega sistema nadzora predstavlja protitež.

Uspešnost poslovanja se meri z doseženimi rezultati ali s pomočjo vedenja. Izbira kriterija za ocenjevanje je pogojena s tremi dejavniki (Bonache in Fernández 1997, 467):

- *Asimetrija informacij*. V primeru, da ima matično podjetje bolj malo informacij o poslovanju povezanega podjetja ter zaradi tega ne more podati objektivne ocene glede vedenja podjetja in zaposlenih, se uspešnost poslovanja oceni s pomočjo finančnih kazalnikov.
- *Stopnja samostojnosti*, ki jo dovoljuje matično podjetje. Če želi podjetje visoko stopnjo samostojnosti in samoiniciativnosti, je uspešnost merjena z rezultati. V primeru, da imajo managerji zelo pomembne naloge in želi podjetje povečati odvisnost od matičnega podjetja, potem je bolj primerno ocenjevanje vedenja.
- *Skupna sredstva* so razlog za večjo odvisnost od matičnega podjetja. V takšnih razmerah je težko ugotoviti, kdo je odgovoren za rezultate odvisnega podjetja. Zaradi tega je bolj primerno ocenjevanje prek vedenja in ne rezultatov. V primeru, ko matično podjetje ne posega v delovanje povezanega podjetja, pa je primerno ocenjevanje uspešnosti z rezultati.

Cilj nadziranja podjetja je izvedba strategij, postavljenih v procesu strateškega usmerjanja. Nadzor omogoča optimalno razporejanje finančnih in človeških dejavnikov v podjetju (Zaman 2003, 88). Mehanizme oziroma vrste nadzora v mednarodnem podjetju lahko povzemajoč različne avtorje strnjeno razdelimo na: *osebni nadzor*, *formalni nadzor* in *kulturni nadzor*. Osebni in kulturni nadzor lahko skupaj opredelimo tudi kot *neformalni nadzor* (Legewie 2002, 903).

### **2.3.2 Neformalni nadzor nad povezanimi podjetji**

*Osebni nadzor* prek centralizacije je tisti, v katerem odločitve sprejema 'top management' podjetja, ki kasneje osebno spremlja njihovo izpolnjevanje. Nadzor s pomočjo mreženja predstavlja neformalno, nehierarhično izmenjavanje informacij ter formalne medoddelčne povezave. Socializacija ponazarja vpletenost skupnih vrednot in ciljev v organizacijsko kulturo, ki jo sprejemajo vsi zaposleni v podjetju. Neformalni nadzor vpliva na razvoj vrednot in pripadnosti podjetju. Odraža se v izobraževanju ljudi, zamenjavah (zaposlovanju in odpuščanju) managerjev, nastavljanju ustreznih ljudi na delovna mesta, motiviranju ter posredovanju vrednot mednarodnega podjetja vsem zaposlenim. Bistvo tega nadzora je v socializaciji managerja, s čimer dosežemo, da se manager identificira s posameznim podjetjem ter pripadnostjo načelom in načinu vodenja. Pomembno je, da se zaposleni poistovetijo s podjetjem in s tem s pravili ter direktivami, ki so prisotne in pomembne za nemoteno delovanje podjetja (Ferner 2000, 522).

Socializacija je proces, v katerem managerjeve norme in vrednote v povezanem podjetju postanejo zelo podobne, če ne celo enake normam matičnega podjetja (Gupta in Govindarajan 1991, 779).

*Kulturni in družbeni nadzor* pri doseganju skladnosti ciljev managementa in zaposlenih s cilji organizacije temelji predvsem na vzpostavljanju skupnih vrednot zaposlenih. V praksi se tovrstna skupna organizacijska kultura mednarodno povezanega podjetja doseže z mednarodnimi menjavami osebja, neformalnimi mrežami, stiki in izobraževanji (Ferner 2000, 522). V obliko kulturnega nadzora sodi tudi komuniciranje skupnih ciljev in prepričanj prek korporativnih dokumentov (Rejc, Buhovac in Slapničar 2005).

V skladu z različnimi nacionalnimi kulturami je treba v mednarodnem podjetju opredeliti sistem nadzora odvisnih podjetij. Na drugi strani pa mednarodna podjetja v želji vzpodbujanja zelenega vedenja v podjetju gradijo svojo organizacijsko kulturo, ki je običajno v konfliktu z nacionalnimi kulturami. Pri tem se pojavi vprašanje, kako motivirati managerje v mednarodno povezanih podjetjih za doseganje skupne organizacijske kulture.

Eden bistvenih elementov nadzora mednarodnega podjetja je vzpodbujanje posameznikov, predvsem managementa povezanih podjetij za doseganje skupnih ciljev. Temeljni izziv je tako transformacija ciljev mednarodnega podjetja v cilje posameznika. Cilji posameznika in volja za doseganje teh ciljev pa se odražajo skozi motivacijo. Raziskava Kominisa in Emmanuela (2004, 553) na primeru britanskih podjetij podaja nekaj izsledkov s področja motivacije ter nagrajevanja srednjega managementa, ki v mednarodnem podjetju predstavlja management povezanega podjetja. Sistem nagrajevanja mora biti tako predvsem prilagodljiv. Raziskava potrjuje hipotezo, da poslovodje višje vrednotijo nagrade (višji nivo nagrajevanja), kot so osebni razvoj, povečana odgovornost in dosežki, kot pa finančne nagrade (nižji nivo nagrajevanja), kot so plača, bonusi in opcije. Poudariti pa je treba tudi dejstvo, da se vrednotenje nagrad poslovodstva v očeh poslovodij spreminja skozi čas, tako kot se spreminjajo posameznikove vrednote in potrebe (Kominis in Emmanuel 2004, 553). V mednarodnem podjetju pa je še enkrat treba opozoriti na problem obvladljivosti, ki se v luči nagrajevanja kaže pri variabilnih deležih nagrad, ki temeljijo na uspešnosti celotnega podjetja in ne zgolj na uspešnosti odvisnega podjetja (Emmanuel, Otley in Merchant 1993, 266).

Imenovanje ustreznega managerja na položaj vodje povezanega podjetja spada med neformalne oblike nadzora, na način, kako manager vodi povezano podjetje in si prizadeva za uresničevanje skupne organizacijske kulture, na katero vpliva s svojo osebnostjo. Organizacijska kultura je prav tako del neformalnega nadzora.

Posamezni manager ni primeren za vodenje katerega koli povezanega podjetja, saj imajo slednja določene značilnosti. Managerji se med seboj razlikujejo tudi glede na

izkušnje, nacionalno poreklo, pričakovanja in motiviranost (Johanson in Vahle 1990, 11–24). Od matičnega podjetja je odvisno, kateri manager bo vodil določeno povezano podjetje in kakšne nacionalne pripadnosti bo, saj to vpliva tudi na to, kakšno organizacijsko kulturo bo ta izoblikoval v podjetju, ki ga vodi, kar vpliva tudi na uresničevanje poslovne uspešnosti podjetja.

### **2.3.3 Formalni nadzor nad povezanimi podjetji**

*Formalni nadzor* vključuje več mehanizmov: prerazporeditev aktivnosti po načelu delitve dela, centralizacijo oz. decentralizacijo odločanja, formalizacijo pravil, vedenja in standardizacijo postopkov, sistem merjenja uspešnosti ter sistem nagrajevanja. Formalni oz. včasih poimenovan tudi birokratski nadzor je popolno nasprotje osebnemu nadzoru, saj predstavlja formalna pravila in postopke, formalno delegiranje nalog, standardizirane sisteme nagrajevanja ter sankcij in mehanizme za izvajanje nalog. Ta način nadzora se izvaja s pomočjo računovodskih in finančnih poročil, predpisov, pravilnikov ter kodeksov. Matično podjetje vzpostavi mehanizme formalnega nadzora, da bi z njimi usmerjalo vedenje in oblikovalo skupno organizacijsko kulturo v povezanih podjetjih (Rejc, Buhovac in Slapničar 2005, 162).

Eden izmed mehanizmov formalnega nadzora je stopnja (de)centralizacije. Decentralizacijo lahko opredelimo kot premik avtoritete, odgovornosti in odločanja z višjih na nižje ravni managementa. Popolno centralizirana ali decentralizirana podjetja ne obstajajo, pač pa se razlikujejo glede na stopnjo decentralizacije (Zaman 2003, 29). Centralizacija oz. decentralizacija odločanja je eden izmed ključnih načinov nadzora v mednarodnem podjetju. Obseg, vsebina in smer pretoka informacij so odvisni od stopnje decentraliziranosti. Na drugi strani pa večja stopnja centralizacije omogoča uporabo preprostejših upravljalnih mehanizmov in enostavnejšo koordinacijo aktivnosti, torej tudi manjšo birokratiziranost. Slabosti pa sta predvsem manjša dovezetnost in odzivnost na spremembe v okolju (Emmanuel, Otley in Merchant 1993, 53).

Managerji matičnega podjetja poznajo delovanje posameznega povezanega podjetja, zato vedo, kaj lahko pričakujejo od podjetja v določenem času. Hkrati pa postavijo določene kriterije, po katerih ga bodo ocenjevali (Bonache in Fernández 1997, 468).

Poleg nadziranja prek rezultatov pa je v podjetju z velikim številom rutinskih nalog mogoče tudi nadziranje vedenja managerja oz. njegovih odločitev in njegovega delovanja v okviru podjetja. Pri določanju pomembnosti različnih osnov ocenjevanja uspešnosti poslovanja je treba upoštevati dejstvo, da se poslovna okolja med seboj razlikujejo. Formalne metode nadzora so slab kazalnik uspešnosti v nestabilnem okolju (Zaman 2003, 69).

## **2.4 Najpogostejši razlogi za neuspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja**

Mednarodno povezana podjetja v stopnji izhodne internacionalizacije so ena najpomembnejših sodobnih oblik mednarodnega sodelovanja, stopnja njihove uspešnosti oz. preživetja ni visoka, saj se v povprečju giblje med 30 in 45 %. Z neuspešnostjo zveze ne mislimo le na to, da bi povezana podjetja propadla ali zašla v stečaj, temveč z neuspešnostjo povezave označujemo takšno partnerstvo, v katerem zastavljeni sinergijski cilji niso bili doseženi, ali takrat, ko gre zgolj za seštevek potencialov dveh podjetij.

Najpogostejši vzroki za neuspeh so naslednji (Dubrovski 2004, 230):

- prekratke in premalo sistematične ter načrtne priprave pred sklenitvijo posla (posli brez analiz in presoj ter napačen izbor partnerja);
- precenjene (preveč optimistične) ocene učinkov (nerealni sinergijski učinki);
- napačna (previsoka) cena ali prevelik zalogaj (povezano s precenjenimi učinki, izčrpano podjetje);
- neuresničena komplementarnost proizvodnih, programskih in tržnih struktur;
- neurejena, slaba in težavna komunikacija;
- težave managementa in premalo sistematičen nadzor (neizkušenosť v povezovanju, pomanjkljivo spremljanje integracije);
- kulturna neusklajenosť in neusklajenosť v managementskih slogih;
- interni odpor do sprememb;
- prepozna in prepočasna integracija;
- težave pri prenosu znanja in veščin;
- podcenjena konkurenca (konkurenca reagira na kapitalske transakcije s svojimi strategijami in ne dovoljuje, da bi drugi dosegli sinergijske učinke ter njene stroške);
- spremembe v okolju in pri partnerjih (zahtevajo spremembe strategije vodenja ...).

V povprečju so povezave uspešnejše, ko je okolje bolj turbulentno. Očitno je, da koristi iz uspešnih partnerstev odtehtajo slabosti neuspešnih povezav. Uspešnost povezave se v praksi pogosto ocenjuje zgolj s finančnimi kazalniki.

Bistvo uspešne organizacije so ljudje s svojo zavestjo in motivacijo za delo. Uspešna podjetja temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje in zato na avtonomiji ter decentralizaciji. Podjetje mora ustvariti korporativno kulturo, ki se kaže v skupnih vrednotah in normah. Hkrati pa morajo poznati, kakšna je organizacijska klima v povezanih podjetjih in kaj je tisto, kar zaposlene motivira, da so ustvarjalni, v nasprotnem primeru bo poslovanje mednarodno povezanih podjetij neuspešno.

Če želimo odkriti središče konflikta kultur, se je treba osredotočiti na razmišljanje ljudi, predvsem o tem, koliko časa je neproduktivno porabljenega za medosebne konflikte in nerazumevanje. Ob tem prihaja do kulturnega odpora, v primeru mednarodnih podjetij najpogosteje pri zaposlenih v povezanih podjetjih v tujini (Very 2004, 105).

Zaradi kulturnih razlik so v primeru združitve ogrožene tri funkcije, ki jih ima po definiciji Scheina organizacijska kultura: notranja integracija, prilagajanje zunanjemu okolju ter zmanjšanje strahu in negotovosti članov organizacije. Na podlagi Bijlsma-Frankema (2001, 196) je bil razvit model na treh ravneh, ki pomaga razumeti, zakaj prihaja do zmanjšanja produktivnosti pri mednarodno povezanih podjetjih:

- Neusklajenost kulture in nove strukture (nova pravila, postopki), kar je bilo zaposlenim vsiljeno po načelu 'od zgoraj navzdol'. To privede do deviantnega obnašanja zaposlenih, kar se odraža v manjši delovni produktivnosti.
- Notranji odnosi med skupinami. Problemi nastanejo, ko člani ene kulture začnejo zavračati rešitve, ki jih predlagajo člani druge kulture, saj so te rešitve v nasprotju z njihovo kulturo.
- Razmerje organizacija – zunanje okolje. Problemi deviantnega obnašanja zaposlenih ter nesodelovanje različnih skupin znotraj podjetja zahtevajo od managementa veliko časa in naporov za reševanje konfliktnih situacij. Zato pogosto ne uspejo razviti strategije, ki bi se uspešno soočala z izzivi okolja. Problemi so še toliko večji, v kolikor je tudi management notranje razdeljen.

Dobra, pozitivna organizacijska klima in visoka delovna morala ustvarjata ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, zato morajo predvsem mednarodno povezana podjetja temu posvetiti posebno pozornost (Lipovec 1987, 303).

Če želi matično podjetje nadzorovati povezano podjetje, mora oblikovati sistem pretoka informacij in uvesti celovit model nadziranja na podlagi finančnih ter nefinančnih kazalnikov. Predvsem mora uvesti vlogo nadzornika, koordinatorja, ki ima ustrezna znanja, to je veščine za upravljanje nadzora nad povezanimi podjetji. Zavzemati se mora za integracijo globalnih strategij in biti interpret v smislu korporativne kulture. Ustvariti mora zaupanje med matičnim in povezanim podjetjem.

## **2.5 Celovit model nadzora poslovanja mednarodno povezanega podjetja**

Ker je namen naloge vzpostaviti ustrezen model za nadzor uspešnosti poslovanja povezanega podjetja, najprej pogledjmo, kaj razumemo pod pojmom model. Ta pojem je v slovarju slovenskega knjižnega jezika med drugim opredeljen kot:

- ustaljena oblika česa, po kateri se kaj dela;
- vzorec, oblika;



- družbeni, organizacijski model, poslovni model, modeli politike organizacije, modeli nadzora ...;
- delati po vnaprej določenem modelu, kalupu.

Model mora imeti tri lastnosti: biti mora ponovljiv, učinkovit, kar pomeni, da lahko z uporabo modela pojav opišemo krajše in z manj spremenljivkami kot brez modela, in biti mora ploden, kar pomeni, da nam mora dati nova spoznanja. Te lastnosti modela pa ugotovimo s praktičnim preizkusom (Lipovec 1987, 346).

Modeli in koncepti nenehno nastajajo ter zelo hitro zamrejo, nekateri med njimi pa so učinkovito sredstvo za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije. V praksi se zdaj uporabljajo poenostavljeni in pregledni modeli, kar pa je zahtevno predvsem pri snovanju modela, saj je treba uskladiti večje število delov in dejavnosti organizacije. Med vseobsežnostjo, natančnostjo in enostavnostjo managerji iščejo izvedenko modela, ki je za njihovo organizacijo najprimernejša. Dober model naj obsega sedanjo, srednje- in dolgoročno časovno razsežnost. Ker je organizacija živ organizem, je treba upoštevati 'trde' in tudi 'mehke' vidike organizacije (Biloslavo 2008, 62–63).

Prednost, ki jo prinaša model je, da lahko v njem neko bistveno oz. pomembno lastnost sistema navidezno ločimo, abstrahiramo od drugih elementov sistema, jo poudarimo in naredimo vidno. Model lahko odraža posebne dele stvarnosti v idealni obliki, toda nemogoče je z njimi ustvariti idealen sistem kot celoto, ki v praksi oz. v življenju deluje (idealno organizacijo). To bi pomenilo, da model spremenimo v sistem. Lahko pa v modelu poudarjene lastnosti sistema prikažemo idealno. Z novo oblikovanim modelom se poskušamo idealu približati in v kompleksni kombinaciji lahko nekatere lastnosti izboljšamo. Model je oblika, katerih namen in vsebino si lahko izberemo sami. Vsebina je odvisna od cilja proučevanja, do cilja, ki ga želimo doseči s prikazom modela. Model je orodje, ki ga lahko napolnimo z vsebino, ki jo želimo proučevati.

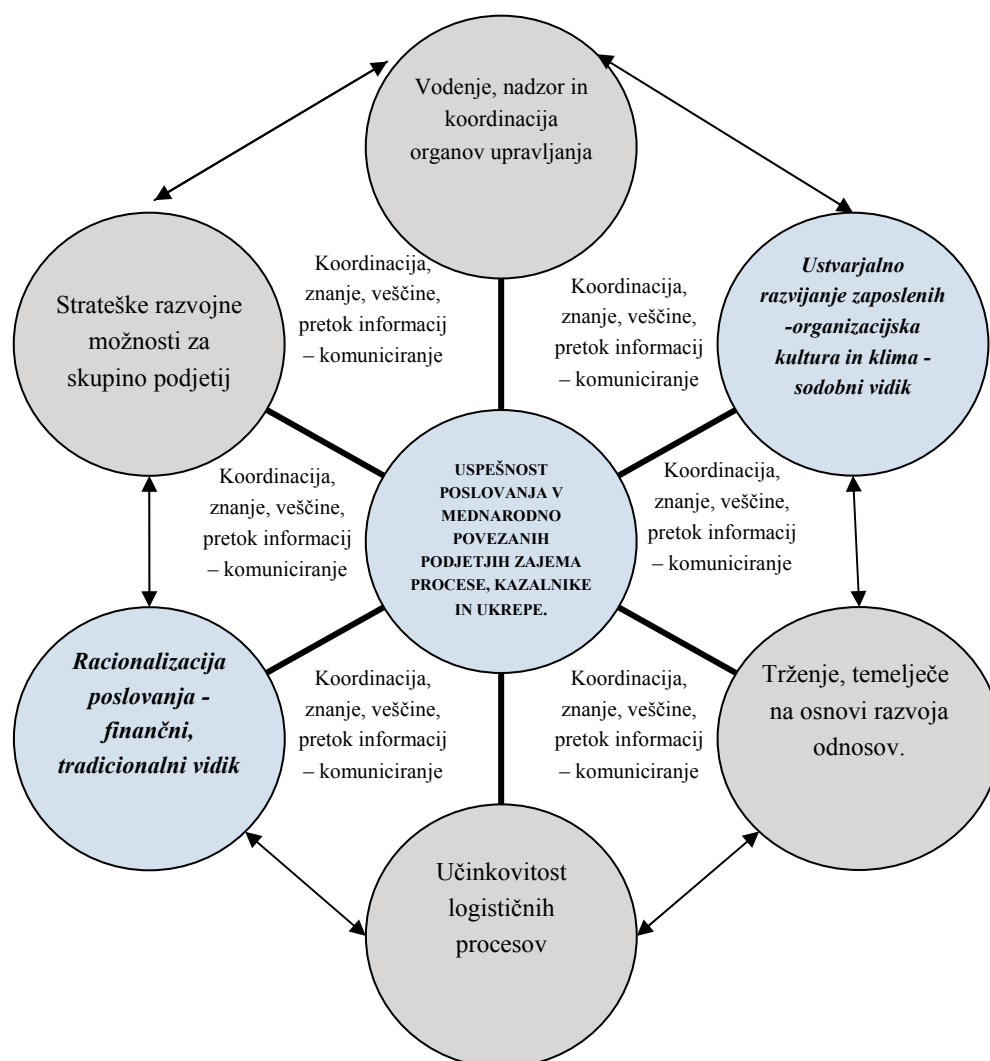
Poleg že preučevanih modelov uspešnosti poslovanja podjetja so v praksi znani še modeli, ki so povezani z internacionalizacijo. V okviru teorije stopenjske internacionalizacije poslovanja so se razvile teorija življenjskega cikla, teorija analize transakcijskih stroškov in Uppsalska teorija. Teorija stopenj obravnava internacionalizacijo kot postopen proces, v katerem so posamezne stopnje določene z različnimi organizacijskimi lastnostmi in strateškimi odločitvami managementa. Teorija življenjskega cikla (Vernon 1966, 205) izhaja iz razlik med bolj in manj razvitimi državami ter s tem povezanimi poslovnimi priložnostmi. Predpostavlja se, da imajo proizvajalci v razvitejših državah več informacij o novih izdelkih kot proizvajalci na drugih, manj razvitih mednarodnih trgih. Teorija internacionalizacije življenjskega cikla (Dunning in Bansal 1997, 5) izpostavlja kot razlog za internacionalizacijo lagodnost komuniciranja. Lagodnost komuniciranja pa je tesno povezana s kulturo določenega

mednarodnega trga. Izhodišče teorije internacionalizacije na podlagi transakcijskih stroškov (Cady 2000, 32) je domneva, da bo podjetje širilo svojo dejavnost znotraj podjetja, dokler bodo stroški za opravljanje dodatnih transakcij (stroški raziskovanja, stroški sklepanja pogodb) enaki, kot če bi isto transakcijo podjetje pridobilo z menjavo na trgu.

Napreden model za svetovno učenje ter prenos znanja so razvile finske multinacionalke po vzoru modela Uppsala, kar je harmonizacijski model, ki skuša racionalizirati in standardizirati produkte, organizacijske strukture, delovanje in poslovne procese na globalni ravni (Johanson in Wiedersheim 1975, 22–35). Osnovno izhodišče pri oblikovanju izkustvenega znanja je namreč 'learning by doing' (Forsgren 2002, 259). Hrbtenica tega modela so poslovna pravila za razvoj in učenje njihovih enot po svetu. Uppsalska teorija je izvirna v delu, kjer poudarja dinamičnost procesa internacionalizacije poslovanja tako glede načina kot vrste držav. Učenje določa stopnje bodočega investiranja. Podjetja bodo začela mednarodno širitev v državah, ki so kulturno in geografsko sorodne domačemu gospodarstvu. Ko si pridobijo izkušnje na nekem trgu, se prestavijo na nova ozemlja. Če bodo mednarodna podjetja izbrala kulturno različne države, si bodo izbrala lokalnega partnerja za skupna vlaganja, ki jim bo pomagal spoznavati lokalno okolje.

Na podlagi preučitve sodobnih in tradicionalnih modelov merjenja uspešnosti poslovanja in povezanosti formalnega ter neformalnega nadzora in modelov, ki so bili vzpostavljeni v procesu internacionalizacije, lahko postavimo nov model, ki združuje vse tiste vidike, katere mora matično podjetje nadzorovati, če želi dosežati sinergijske učinke pri poslovanju povezanih podjetij. Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih naj bi omogočal merjenje uspešnosti poslovne povezave in hkrati opozarjal management na mehka področja uspešnosti poslovanja ter procese, na katere morajo biti pozorni že pred sklenitvijo povezave. Model je sestavljen iz šestih vidikov, ki tvorijo enovit nadzor. Razvit je kot strateško upravljavsko orodje za nadzor nad povezanimi podjetji v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, ki nam omogoča preoblikovanje strategije povezanih podjetij v oprijemljive cilje in mehanizme za njihovo uresničitev.

**Slika 2.1** Celovit model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, temelječ na šestih vidikih uspešnosti poslovanja podjetja



Kratek opis vidikov, ki so vključeni v novo oblikovani model nadzora:

- *Strateške razvojne možnosti za skupino podjetij.* Glede na značilnosti posameznega vstopa na tuji trg podjetje oceni, koliko je pripravljeno tvegati, kakšen nadzor nad poslovanjem v tujini želi imeti in kako fleksibilen naj bo vstop na tuji trg. Matično podjetje mora opredeliti cilje izstopne internacionalizacije, proučiti zunanje okolje ter preoblikovati strategijo v niz ciljev in kazalnikov. Kot kazalniki v nastajanju strateške povezave se poudarjajo: pričakovani donos na naložbo, sinergijski učinek pripojitve in neto pripojitvena vrednost.
- *Racionalizacija poslovanja.* Temeljni cilj podjetja naj bi bil istoveten s ciljem lastnikov podjetja, saj lastniki zagotavljajo kapital, ta pa je eden od temeljnih pogojev za poslovanje podjetja. Če bodo podjetja sposobna povečati vrednost

naložb svojih investitorjev, bodo lahko pridobila svež kapital, ki je potreben za nadaljnji razvoj podjetja. Finančni uspeh povezanega podjetja kaže relativno pozicijo podjetja, ta pa ustreznost virov. S finančnimi kazalniki financiranja, investiranja, likvidnosti ... nadzorujemo, ali uresničevanje strategije povezanega podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov.

- *Učinkovitost logističnih procesov.* Z upoštevanjem ciljev tržne logistike morajo podjetja nadzirati proizvodno, distribucijsko in razbremenilno logistiko. Celotni poslovni proces, ki ga tvorijo inovacijski, proizvodni in prodajni proces, je zelo pomemben ne samo zaradi odločilnega vpliva na finančne rezultate ter vidik odjemalcev, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika. Naloga matičnega in povezanega podjetja je, da prouči in nadzira stroške vsakega procesa, ki ustvarja vrednost ter jo izboljšuje. Če bomo to opravili bolje od naših tekmecev, imamo konkurenčno prednost. Glavni kazalniki so vezani na operativni proces in prodajne storitve.
- *Trženje, temelječe na podlagi razvoja odnosov.* Trženje na podlagi odnosov poudarja graditev dolgoročnih odnosov s kupci (povezana hčerinska podjetja v tujini za prodajo izdelkov) namesto posameznih transakcij. Vključuje razumevanje kupčevih potreb glede na njihovo življenjsko dobo. Poudarja oskrbo obstoječih kupcev z izdelki/storitvami, ki jih potrebujejo oziroma želijo. To pojmovanje trženja označujejo odnos (povezava), medsebojno vplivanje (interakcija) in dolgoročnost. Osrednje vprašanje medsebojnega vplivanja je, kako doseči in učinkovito ohranjati omrežje odnosov med matičnim in povezanim podjetjem ter s tem vplivati na učinkovitejše in uspešnejše poslovanje podjetja. Porast dobičkonosnosti je rezultat dolgoročnega partnerstva in končni cilj trženja na podlagi odnosov. Za to, da se trženje na podlagi odnosov sploh lahko razvije, pa je treba med matičnim in povezanim podjetjem določiti skupne vrednote in norme obnašanja.
- *Ustvarjalno razvijanje zaposlenih.* Bistvo uspešne organizacije so ljudje s svojo zavestjo in motivacijo za delo. Uspešna podjetja temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje in zato na avtonomiji ter decentralizaciji. Podjetje mora ustvariti korporativno kulturo, ki se kaže v skupnih vrednotah in normah. Hkrati pa morajo poznati, kakšna je organizacijska klima v povezanih podjetjih in kaj je tisto, kar zaposlene motivira, da so ustvarjalni. Kazalnike spremljanja uspešnosti tega vidika lahko razdelimo v tri kategorije: sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskega sistema in vzdušje za delovanje.
- *Vodenje, nadzor in koordinacija organov upravljanja.* Če želi matično podjetje nadzorovati povezano podjetje, mora oblikovati sistem pretoka informacij ter vpeljati celovit model nadziranja na podlagi finančnih in nefinančnih kazalnikov. Predvsem pa mora uvesti vlogo nadzornika, koordinatorja, ki ima

ustrezna znanja, to je veščine za upravljanje nadzora nad povezanimi podjetji. Nadzornik mora dojemati povezana podjetja ne le kot skupek posameznih trgov, temveč kot vir informacij in znanja, ki so ključni vir razvoja. Zavzemati se mora za integracijo globalnih strategij in biti interpret v smislu korporativne kulture. Ustvariti mora zaupanje med matičnim in povezanim podjetjem. Če matično podjetje nima ustreznega nadzora nad povezanimi podjetji ali pa ima nadzornika brez ustreznega znanja in ne razpolaga z ustreznim pretokom informacij, potem ne more priti do sinergijskih učinkov, saj podjetja ne delujejo kot enovit sistem.

#### *Prednosti postavljenega celovitega modela nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih*

Model nadzora poleg finančnih informacij upošteva tudi nefinančne (kazalnike), ki se medsebojno prepletajo. Z navedenim sistemom nadzora bi slovenska podjetja, ki so mednarodno razvejana, pridobila model, ki bi omogočal zadosten, sistematičen in pregleden nadzor nad povezanimi podjetji v tujini ter pripomogel k doseganju sinergijskih učinkov.

Vseh šest vidikov enovitega modela nadzora bi morala matična podjetja nadzorovati, da bi dosegla sinergijske učinke. V nadaljevanju naloge se bomo opredelili samo na dva vidika nadzora, to je tradicionalni vidik, ki temelji na finančnih kazalnikih poslovne uspešnosti, in nadzor nad organizacijsko klimo ter kulturo (ustvarjalno razvijanje zaposlenih), na katero slovenska podjetja v procesu nadzora pogostokrat pozabljajo in jo dojemajo kot samoumevno.

### **2.6 Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, temelječ na vidiku ustvarjalno razvijanje zaposlenih in vidiku racionalizacija poslovanja**

Mednarodno povezano podjetje se pri nadzoru povezanih podjetij pogosto preveč opirajo na nadzor outputov, zanemarjajo pa nadzor klime in kulture v organizaciji, kar je manj otipljivo ter težje merljivo. Doslej merila za nadzor klime še niso bila izoblikovana, saj so managerji v povezanih podjetjih plačani predvsem po finančnih merilih oz. outputih in ne po vedenjskih merilih, čeprav so ta pogosto ključna za dolgoročni uspeh poslovanja podružnice. Omenjeni modeli zajemajo predvsem vidike, kako vstopiti na tuji trg, in upoštevajo mednarodno politično okolje, ekonomsko makrookolje, sociokulturno ter tehnološko okolje. Poudarjajo še vidike nadzora glede na vrsto izstopne internacionalizacije in proučujejo predvsem finančne ter tržne kazalnike uspešnosti poslovanja podjetja, pri tem pa pozabljajo na druge komponente, ki so povezane s kadri, to je zaposlenimi. Prav tako zanemarjajo časovno komponento, saj pri povezavah niso pomembni samo kratkoročni učinki. Prav s tega vidika smo

tradicionalni in sodobni vidik povezali v novi model nadzora, ki temelji na organizacijski kulturi ter klimi in finančnih kazalnikih vpliva na uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja.

**Slika 2.2** Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, temelječ na vidiku ustvarjalno razvijanje zaposlenih in vidiku racionalizacija poslovanja



Model izhaja iz skupne vizije, strateških ciljev in strategije, ki se lahko uresničuje na podlagi usklajene kulture, vrednot in pozitivne ustvarjalne klime med zaposlenimi, ki jih vzpodbuja, motivira za uspešnost poslovanja, kar se odraža tudi v finančnih kazalnikih poslovne uspešnosti.

Model temelji na predpostavki, če sta organizacijska kultura in klima matičnega ter povezanega podjetja usklajeni, to vpliva na večjo zavzetost zaposlenih in posledično na večjo uspešnost poslovanja. Prav tako številni sodobni modeli merjenja uspešnosti poslovanja ne upoštevajo organizacijske kulture in klime, novo postavljeni model pa poleg finančnih kazalnikov poslovne uspešnosti upošteva tudi kazalnike s področja organizacijske kulture in klime.

**Tabela 2.5** Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih

Vidik	Vidik ustvarjalno razvijanje zaposlenih	Vidik racionalizacija poslovanja
Model	Sodobni	Tradicionalni
Merjenje	Pristop notranjih procesov	Na virih temelječ pristop
Nadzor	Neformalni - kulturni nadzor	Formalni nadzor
Kazalniki	Zavzetost, motiviranost zaposlenih za uresničevanje skupne vizije, ciljev; sposobnost zaposlenih in prenos znanja ter najboljše prakse; stil vodenja in komuniciranja; enotna organizacijska kultura.	ROE, ROA, ROI Kazalniki financiranja, investiranja, likvidnosti, učinkovitosti, produktivnosti
Ravni kulture	Artifakti, vrednote, predpostavke	
Tipologija kulture	Glede na stopnjo centralizacije in formalizacije; Glede na hitrost povratnih informacij in tveganja; Glede na konkurenčne vrednote.	
Spreminjanje kulture	Kateri so najpomembnejši elementi nove kulture, ki omogočajo uspeh? Kateri so najpomembnejši elementi stare kulture? Katere nove navade omogočajo prehod iz stare kulture v novo?	
Tipologija klime	Se oblikuje v kombinaciji vidnih sestavin organizacijske kulture, vrednot, artefaktov predpostavk.	
Dimenzija klime	Klima učenja, znanja; klima avtentičnega, demokratičnega vodenja in spoštovanja; klima sodelovanja in enakopravnosti; klima zaupanja; klima inovativnosti; klima učinkovitosti pri opravljanju dela; klima pripadnosti; klima poistovetenja z organizacijo; klima prilagajanja na nenehne spremembe; klima odgovornosti; klima samoizpolnjevanja.	

Posamezne vidike sodobnega modela organizacijska kultura in klima ter tradicionalnega modela - finančni kazalniki bomo v naslednjih poglavjih podrobneje predstavili po posameznih sestavinah, testirali pa ga bomo na podlagi proučevanega podjetja Unior, d. d., in njegovih treh povezanih podjetjih, delujočih v Avstriji, Grčiji in Rusiji.

Koncept modela nadzora poslovanja mednarodnega podjetja temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti

sta pomembna zato, ker je pomemben element učenja osebja učenje drug od drugega (Ferjan 1999, 125). Kot poglobitve prvine mednarodnega podjetja lahko opredelimo pomen prenosa znanja med poslovnimi enotami, skupne vrednote in norme, vlogo managementa z vidika demokratičnega, avtentičnega vodenja ter vlogo zaposlenega z vidika poistovetenja z organizacijo in načina komuniciranja. K navedenemu lahko dodamo še pomen motiviranja in nagrajevanja. Vse to predstavlja ustrezno kulturo in klimo mednarodno povezanega podjetja, ki pripomore k uspešnosti poslovanja ter doseganju sinergijskih učinkov. Managerji morajo poznati, nadzirati klimo matičnega in povezanega podjetja ter skrbeti za vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti ter takšne klime, ki bo omogočala poistovetenje posameznika z organizacijo in ga usmerila v doseganje ciljev.

Tako kot je vsaka ekipa v športu sestavljena iz več igralcev, tako potrebuje tudi mednarodno podjetje stopnjo koordinacije, če se želi uspešno odzivati na spremembe v globalnem okolju. To funkcijo koordinatorja ali nadzornika seveda prevzema center oz. matično podjetje. Management matičnega podjetja mora imeti hiter dostop do informacij o poslovanju povezanih podjetjih, tudi moč odločanja in temu prilagojene ustrezne komunikacijske poti.

Kulture očitno ni mogoče zamenjati z odločbo managementa, s pritiskom z vrha podjetja. Skupine in posamezniki se uprejo 'zunanjemu sovražniku' ter se zaprejo tudi za dobronamerne in koristne vplive (Cady 2000, 68–70). Management naj si skuša zagotoviti soglasje ožjega kroga in ustvarja takšno vzdušje, kjer prevladuje zaupanje; sistem nagrajevanja naj vzpodbuja osvajanje novega nabora vrednot (Tavčar 2002, 32).

Znano je, da so kulturne razlike med povezanimi podjetji eden najpogostejših vzrokov za neuspeh poslovanja mednarodnega podjetja in da je prav organizacijska kultura vzrok za nedoseganje zastavljenih ciljev (Probst, Raub in Romhardt, 2000, 13). Bertonec (2007, 87) poudarja, da se kot modeli nadziranje nad povezanimi podjetji uporabljajo samo finančni kazalniki, človeški dejavnik v procesu izostane, kar pa je največkrat razlog neuspešnosti poslovanja mednarodnega sistema. Pri nadzoru mednarodno povezanega podjetja je treba poleg finančnih kazalnikov upoštevati še mehke, zaznavne dejavnike uspeha, kot so organizacijska kultura, management in zaposleni.



## **2.7 Sklep**

V tem poglavju smo preučili tradicionalne in sodobne modele merjenja uspešnosti mednarodno povezanega podjetja ter postavili novi model za izvajanje nadziranja nad povezanimi podjetji, ki naj bi pripomogel k doseganju njegove uspešnosti. Model temelji na predpostavki, če sta organizacijska kultura in klima matičnega ter povezanega podjetja usklajeni, to vpliva na večjo zavzetost zaposlenih in posledično na večjo uspešnost poslovanja.

Glavni namen mednarodnih povezav je doseganje konkurenčnosti oz. krepitev razvojnih možnosti ter doseganje sinergijskih učinkov. Ko vodstvo podjetja postavlja cilje, mora upoštevati pričakovanja interesnih skupin v povezanih podjetjih, predvsem tistih, ki so v koaliciji dominantne. Za uresničitev strategije morajo biti poslovne enote v tujini in zaposleni v povezanih ter matičnem podjetju usklajeni in povezani s skupno strategijo, slediti morajo tudi skupnim vrednotam. Ko uresničevanje strategije postane vsakodnevno delo vseh zaposlenih, pride tudi uspeh. Za merjenje uspešnosti poslovanja ločimo tri pristope: ciljni pristop, na virih temelječ pristop in pristop na notranjih procesih. Za presojanje uspešnosti poslovanja so razviti številni tradicionalni (finančni in računovodski kazalniki) in sodobni modeli (uravnotežen sistem kazalnikov, evropski model poslovne odličnosti, model celovitega upravljanja kakovosti), vendar v svoji zasnovi ne izhajajo iz kooperativne organizacijske kulture, ki naj bi pripomogla k doseganju uspešnosti poslovanja mednarodnega podjetja. Mednarodno povezana podjetja se pri nadzoru povezanih podjetij pogosto preveč opirajo na nadzor outputov, zanemarjajo pa nadzor klime in kulture v organizaciji, kar je manj otipljivo ter težje merljivo. Doslej merila za nadzor klime še niso bila izoblikovana, saj so managerji v povezanih podjetjih plačani predvsem po finančnih merilih oz. outputih in ne po vedenjskih merilih, čeprav so ta pogosto ključna za dolgoročni uspeh poslovanja podružnice. Z vidika nadzora ločimo formalni in neformalni nadzor.

Oblikovan je model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, ki bo omogočal merjenje uspešnosti poslovne povezave in hkrati opozarjal management na mehka področja uspešnosti poslovanja. Celovit model nadzora poslovanja matičnega podjetja nad povezanimi podjetji vsebuje šest vidikov, kot so: strateške razvojne možnosti za skupino podjetij, racionalizacija poslovanja, učinkovitost logističnih procesov; trženje, temelječe na osnovi razvoja odnosov; ustvarjalno razvijanje zaposlenih in vodenje; nadzor; koordinacija organov upravljanja. Vse to pripomore k doseganju sinergijskih učinkov. Vendar se glede na trenutno situacijo v številnih slovenskih mednarodno povezanih podjetjih osredotočajo zgolj na dva vidika nadzora poslovne uspešnosti, in sicer: ustvarjalno razvijanje zaposlenih, ki temelji na nadzoru nad organizacijsko klimo in kulturo ter racionalizaciji poslovanja, ki izhaja iz finančnih

kazalnikov poslovne uspešnosti. Na podlagi tega smo oblikovali model nadzora poslovanja, ki temelji na tradicionalnem in sodobnem pristopu.

Novo postavljeni model temelji na pristopu merjenja notranje uspešnosti poslovanja in na neformalnem kulturnem ter družbenem nadzoru, ki temelji na ustrezni organizacijski kulturi, klimi in vodenju mednarodno povezanega podjetja. Posamezne kategorije modela (organizacijsko kulturo, klimo in finančne kazalnike) bomo podrobneje preučili v nadaljevanju naloge, hkrati pa bomo le-tega preizkusili na primeru v nalogi preučevanih podjetjih: Unior, d. d., in njegovih kapitalsko odvisnih podjetjih.

### **3 MODEL NADZORA POSLOVANJA V MEDNARODNO POVEZANIH PODJETJIH, TEMELJEČ NA VIDIKU USTVARJALNO RAZVIJANJE ZAPOSLENIH IN VIDIKU RACIONALIZACIJA POSLOVANJA**

S povečanjem konkurence je podjetje prisiljeno iskati informacije o svojih ključnih dejavnikih uspeha, saj lahko le podjetje, ki pozna svoje prednosti in slabosti, te tudi izkorišča oz. odpravi. Če bi podjetje želelo ugotoviti resnično uspešnost posamezne strateške povezave, bi moralo upoštevati vse stroške, povezane s tem, ne pa zgolj neposrednih. Uspešnost povezave bi bilo treba ugotavljati v njegovi celotni življenjski dobi (Hunger 1993, 296).

#### **3.1 Tradicionalni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja**

Podjetje mora z uvajanjem novih načel poslovanja in novih tehnologij uvesti tudi temu prilagojene kazalnike (Brealey 2000, 19–22). V preteklosti in še zdaj se za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja najpogosteje uporablja analiza finančnih rezultatov. Tradicionalni pogled na uspešnost poslovanja je tisti, ki bistvo obstoja vidi v ustvarjanju dobička. Računovodsko ugotovljeni dobiček je torej računovodska kategorija, kar pomeni, da na njegovo višino vpliva bilančna politika podjetja in je deloma odvisen tudi od odločitev managementa. To še posebej velja takrat, ko je management nagrajevan na podlagi kratkoročno ugotovljenega dobička, s katerim je mogoče kratkoročno manipulirati (Perner 1999, 102).

##### ***3.1.1 Povezava finančnih ciljev s strategijo podjetja***

Tradicionalni koncepti se ozko usmerjajo na poslovna dogajanja v preteklosti in vzpodbujajo eno največjih ter prepogostih napak managementa, to je kratkoročna naravnost (Pučko 1997, 503–511), zato je pomembno, da poleg tradicionalnih kazalnikov v novo postavljenem modelu preučujemo tudi mehke dejavnike poslovne uspešnosti.

Med tradicionalne koncepte štejemo (Copeland 2000, 157):

- a) dobiček na delnico – EPS;
- b) dobičkonosnost lastniškega kapitala – ROE;
- c) dobičkonosnost vloženega kapitala – ROI;
- d) donosnost sredstev – ROA.

##### ***a) Dobiček na delnico – EPS***

Dobiček na delnico (v nadaljevanju EPS – Earnings Per Share) je bil precej časa najpomembnejše sodilo uspešnosti poslovanja podjetij. Opredeljeno je kot razmerje med čistim dobičkom podjetja in številom navadnih delnic, ki jih je izdalo podjetje.

$$\text{EPS} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Število navadnih delnic}} \quad (1)$$

Podjetja lahko sicer izkazujejo zelo različne kazalnike dobička na delnico, kar je odvisno od strukture števca oz. imenovalca.

Sodilo EPS ima podobne pomanjkljivosti kot sicer vsa druga tradicionalna sodila, saj je rezultat mogoče kratkoročno manipulirati z znižanjem stroškov, katerih namen je ustvarjanje koristi v prihodnosti. S stališča lastnikov je največja pomanjkljivost, da rast še ne pomeni nujno večje vrednosti za lastnike. Kakršna koli investicija s pozitivno stopnjo donosa bo namreč večala EPS, vendar pa lastniki običajno niso zadovoljni s kakršno koli stopnjo donosa, temveč le s tisto, ki presega stroške kapitala. Kljub temu, da je njegova izrazna moč pomanjkljiva, se še vedno prepogosto uporablja kot podlaga za nagrajevanje managementa.

*b) Dobičkonosnost lastniškega kapitala – ROE*

S poznavanjem pomanjkljivosti sodila EPS so v številnih podjetjih začeli izračunavati različna sodila uspešnosti v obliki stopenj donosa. Zelo razširjeno je sodilo dobičkonosnost lastniškega kapitala (ROE – Return on Equity), ki prav tako temelji na računovodskih podatkih in je široko uporabljeno tudi zaradi preprostosti izračuna. ROE je opredeljen kot razmerje med čistim dobičkom (po dividendah prednostnim lastnikom) in lastniškim kapitalom. Lastni kapital je naložba v podjetje, ki imetniku prinaša lastniške pravice in terjatev do preostanka iz tekočega poslovanja ali likvidacije (Copeland 2000, 240). Računovodsko je to vsota osnovnega kapitala, vplačanega presežka kapitala, rezerv, prenesenega dobička in revalorizacije rezerv (Mramor 1999, 48).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Kapital}} \quad (2)$$

ROE neposredno ne izkazuje povezave med poslovanjem podjetja in koristmi lastnikov kapitala, kar lahko dokažemo, če analiziramo odločitev managementa za povečanje finančnega vzvoda podjetja. Že samo povečanje finančnega vzvoda pomeni hkratno povečanje sodila ROE. To povečanje pa ne pomeni tudi povečanja vrednosti za lastnike kapitala. Povsem realno je namreč pričakovati, da se bo cena delnic zaradi povečane zadolženosti zmanjšala (Mramor 1999, 30), manjša bo zato tudi korist za lastnike kapitala.

Občutljivost na finančni vzvod je zelo velika omejitev koncepta ROE, saj lahko nanj vplivamo preprosto z odkupom lastnih delnic ali z najemom dolga, čeprav ostane dobiček enak.

*c) Dobičkonosnost sredstev – ROA*

Dobičkonosnost sredstev (ROA – Return on Assets) kaže uspešnost ravnanja z vsemi sredstvi podjetja in je zato bistveno boljše sodilo, kot je dobičkonosnost navadnega kapitala – ROE. Sodilo ROA izraža razmerje med čistim dobičkom in celotnimi sredstvi podjetja.

$$ROA = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Sredstva podjetja}} \quad (3)$$

Gledano s stališča lastnikov oz. možnih investitorjev v podjetje ROA ne daje nobene nove informacije o poslovanju podjetja, ki je ne vsebuje že sodilo dobičkonosnosti investicij. Copeland (2000, 157) odsvetuje uporabo ROA in podobnih sodil uspešnosti, ker v presojanje uspešnosti poslovanja ne prinašajo novih informacij, saj ne povedo ničesar glede donosa na investirani kapital in z vidika rasti podjetja. Copeland opozarja tudi na nekonsistentnost med števcem in imenovalcem. Običajno se namreč pri izračunu imenovalca (vseh sredstev) ne izločijo obveznosti, ki ne prinašajo donosov, stroški financiranja teh sredstev pa so vključeni v poslovnih stroških podjetja in zato upoštevani že pri izračunu števca.

*d) Dobičkonosnost vložnega kapitala – ROI*

Osnovna ideja koncepta ROI (Return On Investments) je ugotoviti uspešnost poslovanja podjetja s primerjanjem doseženega dobička iz poslovanja z vložnim kapitalom.

$$ROI = \frac{\text{Dobiček iz poslovanja pred plačilom obresti in davkov (EBIT)}}{\text{Investirani, vloženi kapital}} \quad (4)$$

Podjetja v praksi zelo različno izračunavajo investirani kapital, saj ga običajno prilagajajo potrebam za poslovanje podjetja. Je torej aktivni del bilance stanja, očiščen za vse postavke, ki v poslovanju niso potrebne in v njem ne sodelujejo.

Zelo pomembna ugotovitev, ki sledi iz te računovodske sheme je, da je ROI odvisen od produkta donosnosti prihodkov in obračanja kapitala. Pomanjkljivost koncepta se pokaže, ko je uporabljen kot sodilo za nagrajevanje managerjev. S stališča koristi lastnikov podjetja je ROI slabo vodilo in lahko vodi do napačnih odločitev, saj ta ne odseva interne stopnje donosnosti. ROI na začetku podcenjuje interno stopnjo donosnosti projekta, na koncu pa jo precenjuje (Brealey 2000, 337). V literaturi se to omenja kot problem zaradi načina amortizacije sredstev. ROI daje napačno informacijo o interni stopnji donosnosti tudi, če ga računamo kot povprečje investiranega kapitala. ROI je lahko dobro sodilo poslovanja podjetja, vendar ne odseva temeljnega cilja

poslovanja podjetja. Maksimiranje ROI zato ne pomeni nujno tudi maksimiranje vrednosti kapitala. Management bo maksimiral vrednosti za lastnike samo v primeru, če se bo odločal na podlagi interne stopnje donosa.

Tudi z ROI je mogoče kratkoročno manipulirati z nižanjem stroškov, katerih namen je ustvarjanje koristi v prihodnosti. Če mora management maksimirati ROI in interno stopnjo donosnosti, bo skušnjava za doseganje kratkoročnih koristi večja kot pa pobuda za izkoriščanje dobrih investicijskih priložnosti, ki jih lahko merimo samo z interno stopnjo donosnosti. ROI je zato slabo sodilo za nagrajevanje managementa.

Kaplan in Norton (1996, 37) navajata, da model nadzora opredeljuje finančne kazalnike kot koristne pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Namen finančnih ciljev:

- Skladni sistem meril naj navaja programske enote podjetja, da svoje finančne cilje vežejo na strategijo korporacije.
- Finančni cilji so temelj: nanje naj bodo vezani cilji drugih vidikov meril.
- Izhodišče so finančni cilji, potem dejavnosti procesov (trg, notranji procesi, učenje in rast) za dolgoročno ekonomsko uspešnost.

Finančni vidik prikazuje končne cilje podjetja. S finančnimi kazalniki nadzorujemo, ali uresničevanje strategije podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov.

### ***3.1.2 Finančni kazalniki poslovanja***

Kazalnik je po definiciji relativno število, dobljeno s primerjavo dveh podatkov, ki omogoča oblikovanje ocene nekega pojava, stanja ali poslovanja. Lahko ga izrazimo kot koeficient (razmerje med dvema primerljivima, vendar raznovrstnima pojavoma v istem času). V različni literaturi najdemo celo množico računovodskih kazalnikov, odvisno od potreb analize posameznega avtorja (Biloslavo 2008, 116–120). Kazalniki, ki jih bomo tu navajali, so nekakšen izbor najpogosteje uporabljenih kazalnikov, poleg kazalnikov donosnosti, ki so že opredeljeni.

#### *Kazalniki stanja financiranja (ravnotežja)*

Kazalniki stanja financiranja nam služijo za analizo financiranja podjetja. Pomembni so pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja in za posojilodajalce podjetja, saj jim kažejo tveganost glede vračila posojila. Med te kazalnike sodijo:

- a) *delež kapitala v financiranju = kapital / obveznosti do virov sredstev;*
- b) *delež dolgov v financiranju = dolgovi / obveznosti do virov sredstev;*
- c) *kazalniki finančnega vzvodja = dolgovi / lastniški kapital.*

Prvi kazalnik nam pove, kolikšen del celotnega premoženja je financiran iz kapitala. Velik delež kapitala v financiranju zmanjšuje tveganje pri poslovanju, obenem pa lahko managementu dela težave pri doseganju zelene donosnosti kapitala. Če je obrestna mera za dolgoročna posojila nižja od zahtevane donosnosti lastniškega kapitala, se bodo podjetja nekoliko zadolževala, saj tudi obresti za prejeto posojilo zmanjšujejo davčno osnovo. Zato je primerjalna donosnost kapitala pri podjetju, ki ne uporabi zunanjega finančnega vzvoda, manjša kot pri podjetju, ki se zadolžuje. Seveda je pri tem pogoj, da podjetje ustvarja dobiček in plačuje davek na dobiček.

*Delež dolgov v financiranju* je pomemben za lastnike in za posojilodajalce. Zlasti za slednje pomeni njegova visoka vrednost tveganje, da pri poslabšanju poslovanja podjetje ne bo zmoglo odplačevati glavnice in obresti (Brigham in Ehrhardt 2005, 75).

*Kazalnik finančnega vzvoda* kaže občutljivost podjetja pri dodatnem zadolževanju. Stroški financiranja določajo delež tujega kapitala v celotnem kapitalu. Zato lahko tuji kapital uporabljamo le takrat, kadar s čistimi denarnimi donosi pokrijemo stroške za tuji kapital in še dosežemo nekaj donosa.

#### *Kazalniki stanja investiranja*

S temi kazalniki analiziramo aktivno stran bilance stanja. Pomembni so zlasti za management podjetja, ki se mora odločati o investicijah v posamezne vrste sredstev.

- a) *Delež osnovnih sredstev = osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti) / sredstva*
- b) *Delež obratnih sredstev = obratna sredstva (brez kratkoročnih finančnih naložb) / sredstva*

*Delež osnovnih sredstev* je v tehnološko intenzivnih panogah navadno višji kot v delovno intenzivnih. Vrednost kazalnika je odvisna od izbrane amortizacijske stopnje in odločitev o investiranju, dezinvestiranju in od stopnje obračanja sredstev.

*Povečanje deleža obratnih sredstev* ima pri povečanju obsega poslovanja za podjetje večinoma ugoden značaj. Opozorilo za nevarnost pa je njegovo povečanje pri enakem obsegu poslovanja na račun povečanja zalog ali terjatev oz. obojega.

#### *Kazalniki likvidnosti*

Pri teh kazalnikih med seboj primerjamo posamezne postavke sredstev in obveznosti do virov sredstev. Iz njih je razvidna plačilna sposobnost podjetja v danem trenutku.

- a) *Dolgoročno financiranje stalnih sredstev = (kapital + dolgoročne rezervacije in dolgovi) / stalna sredstva*
- b) *Kratkoročni koeficient = kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti*

*c) Pospešeni koeficient = (denarna sredstva + kratkoročne terjatve in finančne naložbe) / kratkoročni dolgovi*

*Prvi kazalnik kaže razmerje med trajnimi in dolgoročnimi viri sredstev ter stalnimi sredstvi. Priporočljiva vrednost kazalnika je večja od ena, saj naj bi podjetja, da bi se izognila težavam s plačilno sposobnostjo, stalna sredstva in tudi manjši del gibljivih sredstev financirala z lastnim kapitalom ter drugimi dolgoročnimi viri sredstev.*

*Kratkoročni koeficient kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi. Pozorni moramo biti na dvojje: kratkoročna sredstva zajemajo terjatve, zaloge in denarna sredstva, pri čemer bo podjetje lažje poravnalo obveznosti z denarnimi sredstvi kot z zalogami, ki so odvisne od panoge, v kateri podjetje deluje. Vrednost kazalnika je možno kratkoročno izboljšati (če je vrednost že večja od ena) tako, da se poravna del kratkoročnih obveznosti.*

*Pospešeni koeficient lahko vzamemo kot osnovo za merjenje likvidnosti. Ta koeficient ni primeren za tista podjetja, pri katerih se pojavljajo sezonske zaloge. Kot njegova priporočljiva vrednost se uporablja vrednost, ki je večja od ena (Filipič 1999, 73).*

#### *Kazalniki obračanja (učinkovitosti)*

*Kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Hitrejše kot je obračanje, manj ima podjetje vezanih sredstev v denarju in hitreje se lahko povečuje dobiček. Hitrost obračanja je pri poslovanju z izgubo nesmiselna.*

*a) Kratkoročni koeficient obračanja terjatev do kupcev = prejemi od kupcev v letu dni / povprečno stanje terjatev do kupcev*

*b) Povprečno število dni vezave terjatev do kupcev = 365 / koeficient obračanja terjatev do kupcev*

*Koeficient obračanja terjatev do kupcev kaže število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v letu dni. Vrednost koeficienta je smiselno primerjati s koeficientom obračanja obveznosti do dobavitelja. Ugodno je, da je vrednost koeficienta obračanja terjatev do kupcev višja od koeficienta obračanja obveznosti do dobaviteljev.*

*Povprečno število dni vezave terjatev do kupcev moramo ocenjevati glede na običajni rok plačila, ki ga daje podjetje.*

*V strokovni literaturi je torej podanih veliko število finančnih kazalnikov. Podjetje mora izbrati kazalnike po svojih potrebah, upoštevati pa mora priporočila, da je idealno število kazalnikov, ki še omogoča preglednost ter enostavnost, med štiri in šest. Finančni cilji in kazalniki morajo imeti dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije in so v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje, ter kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Ustvarjanje vrednosti za delničarje je rezultat, ki ga želi doseči vsaka strategija. Podjetje običajno izbere en prednostni ali prevladujoči cilj za*



dolgoročni kazalec uspeha. Ne glede na to, ali podjetja uporabljajo kazalnike ROI, ROCE, EVA ali katere druge kazalnike za glavne finančne cilje, ki temeljijo na vrednosti, pri tem upoštevajo dve osnovni strategiji, ki vodita finančno uspešnost poslovanja: rast in produktivnost. V finančnem vidiku se pojavi povezava s strategijo takrat, ko organizacije izberejo ravnotežje med nasprotujočimi si vzvodi rasti in produktivnostjo.

Če želi biti mednarodno povezano podjetje uspešno, mora uspešno voditi zaposlene, vedeti mora, kaj zaposlene motivira, saj le-ti v največji meri pripomorejo k dobrim poslovnim rezultatom in večji produktivnosti. Slab ali mačehovski odnos delodajalca (managerja) do tega področja povzroča demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, utegne pa celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti mednarodno povezanega podjetja. Podjetja, ki bodo omogočala zaposlenim uresničiti njihove cilje, bodo s tem največ naredila tudi za svoje lastne cilje, zato je pomembno poznati sodobne, mehke koncepte modela nadzora mednarodno povezanega podjetja.

### **3.2 Sodobni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja – organizacijska kultura**

Organizacijska kultura je sestavljena iz usklajenih vzorcev vrednotenja in normiranja, mišljenja ter verovanja, doživljanja in vedenja, ki so skupni članom organizacije ter se prenašajo v procesu socializacije na nove člane. Tega se zaposleni pogosto ne zavedajo, kljub temu pa kultura močno določa način poslovanja organizacije.

#### **3.2.1 Opredelitev organizacijske kulture**

Kultura je zanimiv fenomen. Lahko rečemo, da je abstrakten, izmuzljiv in težko določljiv koncept, kljub temu pa ima pomembno vlogo v našem življenju. Kulturno okolje, ki nas obdaja, v veliki meri določa naš način razmišljanja, dožemanja sveta okoli nas in s tem posledično vpliva na obnašanje ter delovanje posameznika v vsakdanjem življenju.

Beseda *kultura* dobesedno pomeni 'vplivati na naravo'. Kultura je način organiziranja, da bi se soočili s temeljnimi problemi preživetja, ki jih povzroča narava (Trompenaars 2003, 6). Kultura je torej proces reševanja človekovih problemov. To pomeni, da lahko na organizacijsko kulturo gledamo tudi kot na konkurenčno prednost podjetja.

Za organizacijsko kulturo enotna definicija ne obstaja. Razlog za to najdemo v tem, da organizacijska kultura ni toliko stvar (predmet), temveč koncept. Ta razlika je pomembna. Stvar lahko opazujemo in raziskujemo, denimo z empiričnimi raziskavami, ter tako ugotovimo neko objektivno resnico o njej. Medtem ko koncept nastane v

človeških možganih, je proizvod njegovega mišljenja. Definicija je tako predvsem odvisna od tega, kaj iščemo in iz katerega zornega kota pojav opazujemo. Zato absolutne resnice o organizacijski kulturi ni mogoče ugotoviti (Mesner Andolšek 1995, 15).

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot sistem deljenih vrednot in prepričanj, ki se razvije znotraj organizacije ter usmerja vedenje njenih članov (French idr. 2008, 34).

Ivanko (2004, 235) združuje stališča raziskovalcev z različnih področjih, ki različno definirajo organizacijsko kulturo, ta pa v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki. Za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika. Organizacijska kultura:

- je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- je združevalna sila v organizaciji;
- je skupna filozofija članov organizacije;
- so tista prepričanja in organizacije, ki jih člani sprejmejo za svoje;
- omogoča razumeti dušo in bistvo organizacije;
- je tisto, kar najvišje vodstvo uporablja kot skupno podlago;
- vodenja sebe in zaposlenih;
- je kolektivna volja članov organizacije;
- je to, v kar verjamejo člani organizacije;
- je lepilo, ki drži organizacijo skupaj s pomočjo skupnih vzorcev pomena.

Organizacijska kultura je sistem vrednot, ki specifično ohranja vedenje posameznikov, njihovega odnosa do dela, medsebojne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, odnose s poslovnimi partnerji ter konkurenco (Mayer 2002, 569–578).

Ball (2004, 23) pravi, da je organizacijska kultura interakcija med vrednotami okolja (globalno, lokalno), podjetja (orientacije, strategije) in zaposlenih (interesi, nazori, vrednote ...).

Preprosto definicijo organizacijske kulture sta podala Deal in Kennedy (1982, 4), ki pravita, da je organizacijska kultura način, kako pri nas delamo. Wheelen in Hunger (1995, 123) pa menita, da kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo.

Pettigrew, Schein, Sackmann ter Hatch poudarjajo (Povzerto po Ashkanasy 2000, 5), da v širšem smislu kulturo sestavljajo osebne vrednote in sistemi prepričanj, ki dajejo organizaciji smisel.

Globlje sega opredelitev Scheina (1999, 12):

»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kakšna od skupin iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila soočenja s problemi prilagajanja navzven in navznoter. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato po njem učijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo stvari.«

S kulturami se soočamo povsod, kjer živijo in delujejo ljudje; managerji se soočajo s kulturami v organizacijah ter v okoljih, kjer delujejo organizacije. Kulture temeljijo na vrednotah, ki prevladujejo med ljudmi. Zato se kultura organizacije začneja pri posamezniku – pa tudi v ozadju, od koder izvira: to je najprej družina, pa narod, družbeni razred, stroka, druge povezave in pripadnosti. Nadaljuje se v skupinah v organizaciji – tako v formalnih, kot neformalnih, interesnih (Tavčar 2002, 17).

Tavčar (1999, 28) je napisal še nekaj definicij različnih avtorjev o organizacijski kulturi:

- je izbor simbolov, obredov, bajeslovja, ki daje sodelavcem temeljne predstave o vrednotah in stališčih – po Ouchiju;
- je sistem vrednot, ki šteje med bistvene dejavnike uspešnosti organizacije in je bistvena sestavina organizacije – po Petersu in Watermanu;
- je različnost vzdušja, opravljanje zadev, ravni energije, osebna prostost in osebnost – po Handyju;
- je sistem skupno sprejetih in živih predstav o vrednotah in stališčih – po Rüttingerju.

Največkrat je v teoriji zaslediti definicijo, da je organizacijska kultura implicitna, notranja, neotipljiva in neformalna zavest organizacije, ki značilno usmerja obnašanje posameznikov v organizaciji. Organizacijska kultura splet osnovnih prepričanj, vrednot, ciljev, navad, miselnosti, preferenc, norm in drugih vidikov obnašanja zaposlenih v organizaciji.

Gruban (2008, 38) pa ugotavlja, da nekdanji kohezivni in povezovalni elementi izgubljajo svojo moč ter postajajo ovira pri inovativnosti in fleksibilnosti organizacij. Tudi zvestoba in pripadnost sta postali po njegovem mnenju 'tujki' ter ne pomenita več isto kot pred kratkim. Zato si avtor postavlja vprašanje, kaj je tisto, kar drži sodobne organizacije skupaj. Odgovor se ponuja na 'pladnju' - to je organizacijska kultura.

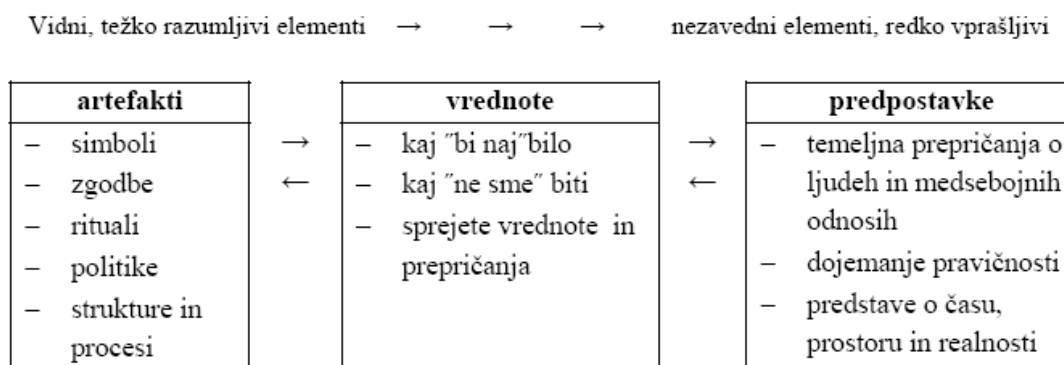
Tako bi lahko dejali, da se v času razvijajoča se skupina začne soočati z dvema osnovnima problemoma: integracijo članov v učinkovito celoto in prilagajanje spreminjajočemu se zunanjemu okolju. Ko skupina najde prave rešitve, tiste, ki jim omogočajo uspešno delovanje v kompleksnem okolju, člani v procesu nekakšnega kolektivnega učenja te rešitve ponotranjijo v temeljne domneve in prepričanja. Temu vzorcu različnih domnev ter prepričanj, ki se oblikujejo v procesu kolektivnega učenja in jih skupina prenaša tudi na nove člane, pravimo organizacijska kultura.

### 3.2.2 Ravni organizacijske kulture in njihova interakcija

Organizacijska kultura mednarodno povezanega podjetja se razvije na osnovi zgleda vodilnih ljudi v podjetju, s pomočjo sistema nagrajevanja, napredovanja, komuniciranja med sodelavci, razvijanja običajev in ritualov, prenašanja znanja med zaposlenimi, sprejemanje novih članov itd. Navzven se lahko izraža na različne načine, kot način pogovora oziroma komuniciranja znotraj organizacije, zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji in socialnimi vidiki dela v podjetju ter izraznost metafor in simbolov, ki lahko delujejo odkrito, kot je na primer logotip podjetja.

Glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti je Schein (1999, 26) pojav kulture strukturiral v tri ravni: artefakti, vrednote in temeljne predpostavke.

**Slika 3.1** Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: Schein 1999, 26.

*Artefakti.* To so elementi organizacijske kulture, ki so manifestacija globljih ravni in jih človek opazi, ko pride v organizacijo. Sem sodijo arhitektura zgradb, opremljenost pisarn, način oblačenja zaposlenih, žargon, izdelki, ki jih organizacija proizvaja, miti, zgodbe, rituali ter tudi odnosi med ljudmi: kako podrejeni naslavlajo nadrejene, ali imajo nadrejeni poseben parkirni prostor, ali so pisarne odprtega tipa, na kakšen način se izraža kritika itd.

*Temeljne predpostavke.* Te so tipično nezavedne, vendar dejansko določajo, kako člani skupine zaznavajo, mislijo in čutijo. Temeljna predpostavka nastane, ko rešitev za nek problem deluje večkrat. To rešitev začnejo posamezniki jemati kot samoumevno, nekaj, o čemer ne kaže razpravljati. Kar je bila nekoč samo hipoteza, podprta zgolj z vrednoto, je zdaj postala realnost. Zato so temeljne predpostavke močnejše od vrednot (Ivanko 2004, 239).

*Vrednote in prepričanja,* ki vključujejo mnenja članov o dobrem in slabem, kaj deluje in kaj ne deluje. Ko se skupina prvič sooči z nekim problemom in nekdo predlaga rešitev, je ta lahko samo vrednota posameznika in je predmet kritične obravnave ostalih.

Če se rešitev v praksi izkaže za pravilno, se vrednota posameznika transformira v skupno vrednoto oziroma prepričanje skupine. Vrednote so pomemben element kulture in osnova za njeno razumevanje. Imenujemo jih tudi pojavi in dejavnosti, ki jih ocenjujemo kot dobre, zaželene in pravilne v moralnem smislu. Vrednote predstavljajo merila za presojanje o ravnanju in nakazujejo pomembnost določenih stvari.

Vrednote nastajajo v zgodovinski praksi ljudi iz podmen, možnih načinov delovanja (Schein 1999, 13). Vrednote so globoko ukoreninjene, pogosto se jih ne zavedamo, uveljavijo se šele ob pritisku, ki jih krši. Posameznik ima sorazmerno majhno število vrednot, ki veljajo za doseganje ciljev (Cooke in Slack 1984, 63–64).

Vrednote so nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo oz. skupino. Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj delajo člani to, kar delajo. Hofstede (1991, 8) navaja, da so vrednote dobrine, ki ljudem mnogo pomenijo, in so lahko pozitivne ali negativne. Prek osebnih vrednot in drugih osebnih značilnosti vodilni v podjetju prispevajo k oblikovanju kulture ter vsesplošnemu razumevanju tega, na osnovi katerih premis, vrednot bo podjetje v končni instanci delovalo, katero je zaželeno in katero nezaželeno vedenje (Hambrick 1998, 195).

**Tabela 3.1** Najpogostejše vrednote v podjetjih

<i>Vrednote prepričanja</i>	<i>Definicija</i>
Prilagodljivost	Sposobnost prilagajanja na nove okoliščine.
Avtonomnost	Sposobnost delati samostojno.
Kooperativnost	Sposobnost sodelovati z drugimi.
Kreativnost	Sposobnost odkrivanja in razvijanja novih idej ter postopkov.
Enakost	
Poštenost	Vsi imajo enake priložnosti in pravice.
Racionalnost	Biti odprt, odkrit in pošten pri svojem delu. Sposobnost biti analitičen in logičen.

Vir: Pomerleano in Shaw 2005, 133.

Zaposlenim, ki delajo v matičnem in v povezanih podjetjih ter upoštevajo pravila kulture, slednja postane tako samoumevna, da o njej zavestno sploh ne razmišljajo, čeprav ima velik vpliv na njihovo vsakdanje vedenje na delovnem mestu. Ljudje v organizaciji si poskušajo izoblikovati lastno kulturo in potem skušajo vplivati tudi na druge. Pri tem imajo najpomembnejšo vlogo vodstveni delavci, ki morajo z osebnim zgledom uveljavljati in podpirati vrednote ter prepričanja. Šele tako se lahko želena organizacijska kultura uveljavi pri vseh delavcih tako znotraj organizacije kot tudi v odnosih organizacije do okolja.

Schein je ravni organizacijske kulture opredelil podobno kot Hofstede in prav tako Trevenova (Treven in Sriča 2001, 93):

- Zgodbe se prenašajo znotraj mnogih organizacij in pripovedujejo o dogodkih, ki se nanašajo na ustanovitelje organizacij, najvplivnejše managerje ter pomembne odločitve, ki vplivajo na usmeritev organizacije v prihodnosti.
- Ritualni so ponavljajoče se dejavnosti, ki izražajo vrednote in cilje, pomembnost ter nepomembnost posameznih članov v organizaciji.
- Materialni simboli zaposlenim sporočajo, kdo je v organizaciji pomemben, kakšna je stopnja neenakosti med zaposlenimi in kakšen način vedenja je sprejemljiv.
- Jezik, ki ga v mnogih organizacijah uporabljajo za označevanje pripadnosti članov njihovi kulturi in z njegovim poznavanjem potrjujejo sprejemanje ter ohranjanje kulture.

### **3.2.3 Tipologija organizacijske kulture – teorija Handyja**

Rozman (2001, 135) definira tipologijo kot »poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti«. Če upoštevamo, da je raznolikost organizacijskih kultur posameznih organizacij zelo velika, je jasno, da so tipologije lahko le delno uspešne. Najpogosteje omenjene v literaturi so: tipologija Handyja, tipologija Deala in Kennedyja ter tipologija Camerona in Quinna.

Handy in Harrison predlagata, naj bomo pri analizi pozorni zgoj na stopnjo centralizacije in formalizacije. Deal in Kennedy trdita, da najpomembnejši dimenziji temeljita na hitrosti povratnih informacij in stopnji tveganja. Cameron in Quinn sta svojo tipologijo utemeljila na modelu konkurenčnih vrednot.

Handy (1995, 20) meni, da je vsak posamezni tip kulture primeren za določeno vrsto dela. Nek tip je bolj ali manj primeren glede na okolje oziroma odvisno od situacijskih spremenljivk, v katerih organizacija deluje.

Handy (1993, 183–191) loči štiri tipe organizacijskih kultur:

- *Kultura moči*. Ponazarja jo pajkova mreža, kjer vse niti izhajajo iz centra. Moč in vpliv sta skoncentrirana v vrhovnem managementu, ki nadzira celotno organizacijo s pomočjo majhnega števila ključnih oseb v podjetju. Za zaposlene je zato osebni odnos s to osebo pomembnejši od formalnega položaja ali naziva. Za takšno organizacijo je značilna močna hierarhična ureditev. Takšna kultura temelji na posamezniku, od katerega se pričakuje uspeh za vsako ceno (usmerjenost v rezultate), medtem ko timskega dela ni. Glavna prednost je v tem, da se lahko hitro odzove na izzive od zunaj in znotraj organizacije. Pomanjkljivost pa je, da kultura začne razpadati s tem, ko organizacija raste, saj vrhovni manager ne more več nadzirati vsega. Takšna kultura se pojavlja

predvsem v majhnih, družinskih podjetjih, v stabilnih panogah in političnih strankah.

- *Kultura vlog.* Simbolično jo ponazarja grški tempelj, ki temelji na močnih stebrih (sektorjih). Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij, z visoko stopnjo formalizacije in specializacije poslovanja. Od posameznika se pričakuje predvsem izvrševanje pravil in procedur, njegova moč je določena z vlogo (položajem) v organizaciji in manj z njegovo dejansko sposobnostjo. Članom zagotavlja varnost zaposlitve in napredovanje skladno z delovno dobo. Takšna kultura je lahko uspešna v relativno stabilnem okolju, manj pa v okolju, kjer se je treba stalno prilagajati. Tovrstna organizacija se pojavlja predvsem v javnem sektorju in v večjih (monopolnih ali oligopolnih) podjetjih v stabilnih panogah.
- *Kultura nalog.* Prevladujoča je v majhnih, inovativnih, projektno usmerjenih organizacijah, kjer je značilna tudi matrična organizacijska struktura. Poudarek je na rezultatih in uspešno opravljenih nalogah. Značilno je timsko delo, moč posameznika pa je odvisna bolj od njegovega znanja in talenta, kot pa od formalnega položaja v podjetju. Zaposleni v takšni organizaciji imajo veliko avtonomije, njihovo uspešnost pa presojujejo na podlagi rezultatov. Takšna organizacijska kultura je izjemno prilagodljiva, zato se pojavlja v visoko konkurenčnem okolju, kjer so nujne stalne inovacije. Ima pa tudi svoje slabosti. Ne izkorišča ekonomije obsega in ne razvija specializacije članov, saj se timi hitro formirajo ter še hitreje razpuščajo in tako člani pogosto prevzemajo nove zadolžitve.
- *Kultura osebnosti.* Gre za kulturo, kjer je posameznik najpomembnejši. Avtor jo simbolično prikazuje kot galaktično meglico. V primerjavi s prejšnjimi tremi tipi je odnos med organizacijo in posameznikom v bistvu obrnjen. Pri prejšnjih treh je bil posameznik s svojim delom tako ali drugače vpet v organizacijo, tu pa je organizacija namenjena temu, da služi posamezniku. Njen namen je ustvarjati pogoje, da ta lahko uresničuje svoje interese. Nastane tako, da se več neodvisnih posameznikov (npr. odvetnikov, arhitektov, svetovalcev ...) združi, da bi imeli koristi od skupne organizacije. V takšni organizaciji hierarhičnih struktur pravzaprav ni. Če že obstaja potreba po bolj izraženi moči, potem se ta pokaže na podlagi strokovnosti.

### **3.2.4 Tipologija organizacijske kulture - teorija Deala in Kennedyja**

Tipologija po Dealu in Kennedyju je v zadnjih letih vzbudila veliko zanimanja (Rozman 2001, 136), saj sta proučevala veliko organizacij in prišla do sklepa, da obstajajo štiri osnovne vrste kulture:

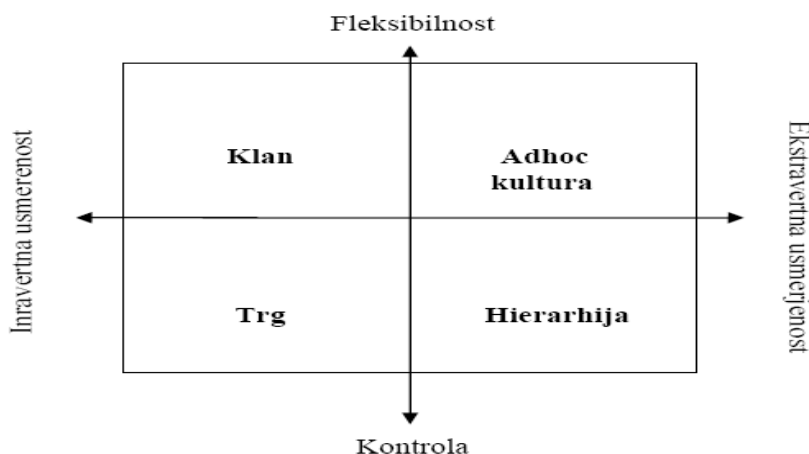
- *Prodajna ali poslovna kultura*, kjer je tveganje relativno majhno in povratna informacija počasna. Glavne značilnosti te kulture so usmerjenost k hitremu odločanju, timsko delo in razvijanje občutka pripadnosti organizaciji. Poudarjena je kvantiteta, kar lahko vodi v slabšo kakovost.
- *Špekulacijska kultura ali kultura moči*, za katero so značilna velika tveganje in hitre povratne informacije. Ta kultura je primerna predvsem za borze, svet mode in poklicnega športa, kjer je v ospredju hiter zaslužek. Prednost predstavljata hitrost in konkurenčna kreativnost, slabost pa predstavlja previdnost.
- *Procesna kultura*, za katero je značilno relativno majhno tveganje in počasne povratne informacije. Ta kultura je primerna za upravne službe, administracijo, velika podjetja itd. V ospredje spada način opravljanja nalog, zaradi večjega poudarka na obliki kot vsebini pa sta pomembnejša tehnična popolnost in čezmerna previdnost. Njeni člani so previdni, malenkostni in prilagodljivi, odločitve pa se pripravljajo natančno ter počasi.
- *Sistemska kultura* predstavlja veliko tveganje in počasnost povratnih informacij. Z njo se soočamo v investicijskih dejavnostih, velikih projektih, gradbeništvu itd. Zaradi velikega tveganja so lahko napačne odločitve usodne za podjetje, zato se sprejemajo preudarno in odločno, največkrat centralizirano ter v vrhu organizacije. Poudarjene so izkušnje, hitra kariera pa ni mogoča.

### **3.2.5 Tipologija organizacijske kulture - teorija Camerona in Quinna**

Cameron in Quinn sta razvila tipologijo, ki temelji na teoretičnem modelu, imenovanem CVF (The Competing Values Framework). Poimenovala sta jo model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta tudi določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur. Model je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti organizacij, kjer se glavno vprašanje glasi (Cameron in Quinn 1999, 30): Kateri so tisti dejavniki, ki določajo učinkovitost podjetij?



Slika 3.2 Model CVF



Vir: Cameron in Quinn 1999, 32.

Na osi X je postavljena dimenzija fleksibilnost/kontrola, na osi Y pa introvertna/ekstrovertna usmerjenost. Vsak od kvadrantov predstavlja skupek vrednot, ki jih delijo člani organizacije in ideologijo vodenja, kako doseči zastavljene cilje. Vsakega od teh kvadrantov so poimenovali z imenom, ki najbolj označuje lastnosti kvadranta – kultura klana, ad hoc kultura, kultura hierarhije in kultura trga (Cameron in Quinn 1992, 39).

*Kultura hierarhije.* Za to velja, da je organizacija usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju. Organizacija je strukturirana in formalizirana, v opisih delovnih nalog je zelo natančno napisano, kako naj zaposleni delajo, vsi upoštevajo veljavne postopke in pravila. Vodje zanima predvsem učinkovitost, sebe pa vidijo kot dobre organizatorje. Zaposlene dolgoročno zanimajo stabilnost, učinkovitost in nemoten potek dela. Organizacija pa je uspešna, če je učinkovita, dosega zanesljive dobave in proizvodnjo z nizkimi stroški. Značilna je za velike proizvodne organizacije z različnimi sektorji in oddelki.

*Kultura trga.* Za to kulturo velja, da je organizacija usmerjena navzven, hkrati pa člani še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli, zanimajo jih rezultati, zato so njihov glavni cilj opravljene naloge. Vodstvo v organizaciji kulture trga je strogo in zelo zahtevno, gledano dolgoročno pa organizacijo zanimajo predvsem rezultati na trgu. Kot vizijo si prizadevajo povečati tržni delež in prodreti na nove trge. Zato sta konkurenčne cene in prevlada na trgih zelo pomembna dejavnika. Biloslavo (2008, 54–69) pravi, da je osnovno vodilo tekmovalnost in produktivnost. Managerji delujejo z agresivno strategijo do svojih podrejenih. Osnovna cilja sta dobiček in produktivnost.

*Kultura klana.* Za to kulturo je značilno, da je organizacija usmerjena navznoter, da je fleksibilna in zelo skrbi za zaposlene. Vodje so mentorji. Zaposleni so zelo predani, njihovo delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh v organizaciji. Na dolgi rok se

slednja zavzema predvsem za razvoj zaposlenih, za katere uspeh pomeni predanost kupcem in skrb za zaposlene. Značilen je tudi visok delež zaposlenih v organizaciji, ki vanjo verjamejo. Uspeh je odvisen od notranje klime in zaposlenih. Izredno velik pomen se daje medosebnim odnosom in zavedanju pomena enotnosti ter skupnega delovanja.

*Ad hoc kultura.* Člani v organizaciji so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Pripravljeni so tvegati in vedno poskušati nekaj novega. Vodje v organizaciji s tovrstno kulturo so zelo inovativni in pripravljeni na tveganje za vsako ceno. Gledano dolgoročno člani zanima vedno novo eksperimentiranje in pridobivanje novih virov, uspeh pa jim pomeni nov unikatni izdelek ter prodor na trg kot prvi ponudnik. Člani organizacije cenijo inovativnost, izvirnost in svobodo odločanja.

Pri tem je treba še enkrat poudariti, da različne tipologije niso samo zelo preproste, temveč skrajno poenostavljene. Iluzorno je namreč pričakovati, da bi imeli v proizvodnji in v oddelku za razvoj in raziskave (R&R) enako organizacijsko kulturo. V praksi je zato običajno prisotno več tipov kultur znotraj posamezne organizacije. Za računovodsko službo je verjetno bolj značilna kultura vlog, medtem je v razvojnih oddelkih ali trženju pogosteje prisotna kultura nalog.

Ne glede na to, kako razvrščamo organizacijske kulture, se je treba zavedati, da nobena organizacija v celoti ne ustreza določenemu tipu. V realnosti se znotraj podjetja med seboj prepleta več tipov organizacijske kulture (Cameron in Quinn 1992, 39).

### ***3.2.6 Poglavitni dejavniki, ki omogočajo spremembo kulture***

Organizacija je kot odprt sistem nenehno izpostavljena spremembam. Te so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Če se organizacije ne bi spreminjale in se s spreminjanjem ne bi prilagajale novim razmeram znotraj ter predvsem v okolju, ne bi bile sposobne preživetja. To pa ne pomeni, da so vse spremembe dobrodošle in lahke. Če organizacija razvije močno in enotno kulturo med matičnim ter povezanimi podjetji, bo njen uspeh odvisen od tega, koliko bodo zaposleni uspešni pri njenem spreminjanju. Spreminjanje organizacijske kulture je možno le takrat, ko ima vodstvo novo vizijo, na osnovi katere lahko začne z artikulacijo novih kulturnih predpostavk. Uspeh bo samo takrat, kadar bodo nova vizija in posledično nove vrednote prinesle organizaciji nove sposobnosti reševanja nakopičenih problemov, ki prihajajo tako iz okolja kot iz organizacije same (Kavčič 1994, 189–191).

Villa (1994, 344) navaja, da je organizacijska kultura proces razmišljanja. Kultura se ne kaže neposredno, temveč posredno v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe, dela organizacije in sodelavcev. Cox in Brittain (2000, 37) pa navajata, da je kultura način, kako delamo.

Eden ključnih elementov, ki jih uporabljajo vodilni managerji v velikih mednarodnih podjetjih za management korporacij, je kultura. Številni primeri iz zgodovine o povezanih podjetjih kot ključni vzrok za stabilnost in rast podjetja navajajo kulturo. Prepričanja, predstave, izhajajo iz doživetja organizacije bodisi kot kakovostnega proizvajalca ali nekoga, ki uživa visoko spoštovanje v zunanjem okolju (Ivanko in Stare 2007, 94).

Čeprav se organizacija s spremembami prilagaja novim razmeram v sebi in v okolju, to ne pomeni, da so vse spremembe uspešne. Novosti v organizaciji pogosto dajejo slabše rezultate, kakor je bilo prejšnje stanje, zaradi katerega so bile uvedene.

Zaposleni se upirajo spremembam, razlogi za to pa so lahko naslednji (Moller 1995, 156–166):

- neobveščенost o spremembah,
- bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami,
- bojazen pred socialnimi neugodnostmi,
- bojazen pred neznanim.

Mesner Andolškova (1995, 139–144) navaja naslednje mehanizme, s katerimi se najpogosteje uvajajo spremembe v organizacijski kulturi mednarodno povezanih podjetij:

- Kadrovske spremembe – zamenjava ljudi na ključnih položajih v matičnem in v povezanem podjetju, ki imajo nove ideje ter vizije o prihodnosti, ki združene z močjo lahko delujejo kot glavni spodbujevalec kulturne spremembe;
- Podoba podjetja – veliko organizacij skuša z novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča o organizaciji tako zunanjih deležnikov kot zaposlenih z namenom, da bi se z njo poistovetili;
- Neposredno vplivanje na spremembo stališč prepričanj in vrednot v matičnem ter v povezanem podjetju zaposlenih – praktične metode, ki vzpodbujajo takšno sporočanje, so oblikovanje vlog, participacija članov, izobraževanje, svetovanje ...;
- Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij – prestrukturiranje organizacije, spremenjeni sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja, ki imajo zelo močno vlogo pri oblikovanju ter sporočanju kulturnih predpostavk in tehnološke spremembe, ki lahko postopoma privedejo tudi do kulturne spremembe v organizaciji.

Spreminjanje kulture traja daljše časovno obdobje in vključuje vse zaposlene, pri tem pa je pomembno, da poznamo odgovore na tri ključna vprašanja (Chang in Ming-Shing 2007):

- Kateri so najpomembnejši elementi nove kulture, ki omogočajo uspeh?

- Kateri so najpomembnejši elementi stare kulture?
- Katere nove navade omogočajo prehod iz stare kulture v novo?

Paul Bate je opredelil štiri generične strategije za spremembo organizacijske kulture v mednarodno povezanih podjetjih, kjer se je obstoječa kultura izkazala kot neustrezna (Kavčič 2005, 80–81):

1. *Agresivni pristop*. Uporablja se takrat, ko je organizacija že v krizi in vodstvo ni pravočasno zaznalo potrebe po spremembah. Takšen pristop je nasilen, odločen, grob in največkrat povezan z zamenjavo najvišjega vodstva podjetja. Namen tega pristopa je ljudem v organizaciji jasno pokazati, da je obstoječa kultura povsem neustrezna, škodljiva in jo je treba nujno spremeniti.
2. *Pomirjevalni pristop*. Prevladujoči način je prilagajanje, ne konflikt. Uvajanje sprememb temelji na podmeni, da so zaposleni razumna bitja, ki jih je mogoče prepričati z dokazi. Spremembe so postopne, dolgotrajnejše, z občutkom za interese zaposlenih.
3. *Korozivni pristop*. Pri takšnem pristopu gre za to, da skušajo vplivni posamezniki v organizaciji spreminjati organizacijsko kulturo predvsem v skladu s svojimi osebnimi ali skupinskimi interesi. Praviloma na škodo organizacije kot celote.
4. *Indoktrinacijski pristop*. Spremembe se izvajajo na podlagi učenja in usposabljanja vseh zaposlenih za doseganje skupnih ciljev. V veliki meri temelji na sodelovanju tistih, katerih kultura se mora spremeniti. Procesi učenja in usposabljanja so skrbno načrtovani ter dobro vodeni. Vse skupaj tako poteka v kooperativnem vzdušju. Učenje, ki naj bi privedlo do koristnih in nujnih sprememb, spremlja tudi etična utemeljitev.

Organizacijske kulture ni moč predpisati in tudi ne toka njenih sprememb. Te se bodo dogajale, če bo management to želel ali ne. S tem seveda ni rečeno, da jih ni moč vzpodbujati in nekoliko usmerjati. Za to, da bi spremenili kulturo organizacije, je treba spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks.

### **3.3 Sodobni vidik modela nadzor merjenja uspešnosti poslovanja – organizacijska klima**

Organizacijska klima je del organizacijske kulture, predstavlja vzdušje in kaže vedenje ter občutke zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v matičnem ter v povezanem podjetju. Organizacijska klima pomeni percepcijo - zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti ter pogoje dela. Ko so zaznave

skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi (Ashkanasy 2000, 5).

### **3.3.1 Opredelitev organizacijske klime**

Lipičnik (2005, 74) označuje klimo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi ter uporabo njihovih zmožnosti.

Podobno Forehand in Gilmer menita, da gre pri organizacijski klimi za skupek značilnosti, ki določajo organizacijo in jo ločijo od drugih organizacij ter vplivajo na vedenje ljudi. Dejansko klima predstavlja vse tisto, na kar reagiramo – celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža. Gilmer kot glavne dimenzije, ki določajo organizacijsko klimo, našteva velikost in obliko organizacije, oblike vodenja, komunikacijsko omrežje ter cilje in postopke pri odločanju (Konrad 1987, 104)

Fey in Beamish (2001, 857) trdita, da je socialna klima vzdušje, ki prevladuje v določeni skupini, in je neločljivo povezana s strukturo ter procesi, predvsem pa z ljudmi in njihovimi osebnostnimi značilnostmi (sposobnostmi, temperamentom, značajem, vrednotami, stališčem in motivacijo).

Schneider in Bowen opredeljujeta organizacijsko klimo kot zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji, ki jih lahko nagradimo. Skupek vsega omenjenega se imenuje rutina, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada. Rutine in nagrade zaposlenemu povedo, kaj podjetje ceni in kaj pričakuje od njega (Yoon 2001, 502). Podobnega mnenja je tudi West, katerega definicija prav tako temelji na percepciji zaposlenih o vzdušju v organizaciji (West 1998, 262).

Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k doseganju določenih ciljev v podjetju določene, lahko ocenimo njihov status in pričnemo z njihovim spreminjanjem v prid organizacije. James in Johnes povzemata, da je klima povzetek celotnih zaznav, ki jih imajo posamezniki o svojem organizacijskem okolju. Je vsota občutkov o dejanskih dogodkih, ki je zasnovana na interakciji med dejanskimi dogodki in percepcijo le-teh (Ashkanasy, Wilderom in Peterson 2000, 2).

Definicijo klime bi lahko povzeli v nekaj sklepnih točkah:

- Označuje množico zaznavnih lastnosti podjetja, ki jo lahko preučujemo z različnimi dimenzijami (organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, motivacija ter nagrajevanje, notranji odnosi, odnos do kakovosti, stil vodenja ...).
- Zaposleni jo lahko opišejo in je relativno trajna.
- Nastaja prek interakcije med člani podjetja.
- Osnova za njeno oblikovanje je organizacijska kultura.
- Vpliva na vedenje ljudi.

- Nanaša se na odnose med zaposlenimi, kakor tudi na odnos do zunanjega okolja.
- Odraža organizacijske cilje.
- Predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja.

### **3.3.2 Tipologija organizacijske klime**

Na podlagi različnih kombinacij vidnih sestavin organizacijske kulture, vrednot in norm, ki jih poudarjajo organizacije, ločimo štiri različne tipe organizacijske klime (Burton, Lauridsen in Obel 1999, 9).

**Tabela 3.2** Tipologija organizacijske klime

Skupinska klima	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zaposleni v vodjih vidijo mentorje.</li><li>- Vzdušje je zelo osebno, prijetno.</li><li>- Predanost članov organizacije je visoka.</li><li>- Prednost se daje timske delu in vlaganju v človeške vire.</li><li>- Osnova je sodelovanje med zaposlenimi in izmenjava znanja.</li><li>- Poleg zanimanja za svoje ljudi je organizacija občutljiva do potrošnikov oziroma uporabnikov.</li></ul>
Razvojna klima	<ul style="list-style-type: none"><li>- Je dinamična, podjetna in ustvarjalna klima.</li><li>- Ljudje v njej radi tvegajo, vodje so inovatorji in tudi sami tvegajo. Organizacijo ohranjajo predanost in inovacije.</li><li>- Pomembno vlogo v njej imata pripravljenost na spremembe in soočanje z novimi izzivi.</li><li>- Kriterij uspešnosti za zaposlene je razvijanje novih edinstvenih izdelkov in napredovanje.</li></ul>
Klima, osredotočena na racionalne cilje	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizacija je osredotočena predvsem na cilje.</li><li>- Vodje so trdni, proizvodno usmerjeni, zahtevni in tekmovalni.</li><li>- Med zaposlenimi je prisotna tekmovalnost.</li><li>- Organizacijo ohranja poudarjanje zmag in uspehov.</li><li>- Dolgoročni načrti temeljijo na tekmovanju in doseganju merljivih ciljev.</li><li>- Kriteriji uspešnosti so tržni uspeh, tržna vrednost in prodornost.</li><li>- Organizacija poudarja pomen tega, da vodi na trgu in je cenjena.</li></ul>
Klima, osredotočena na notranje procese	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prevladuje v organizacijah, kjer je vse natančno strukturirano in formalizirano.</li><li>- Organizacijo ohranjajo pravila.</li><li>- Delo usmerjajo in vodijo jasno opredeljeni postopki delovanja.</li><li>- Vodje so koordinatorji in organizatorji, pomembno jim je, da ohranjajo dobro delujočo organizacijo.</li><li>- Dolgoročni načrti poudarjajo ohranjanje stabilnosti, predvidljivosti in učinkovitosti.</li></ul>

Vir: Burton, Lauridsen in Obel 1999, 9.

Z vidika mednarodno povezanega podjetja je najprimernejša kombinacija razvojne in skupinske klime, saj ti skrbita za ugodje zaposlenih, ki so visoko motivirani, njihovi cilji pa so poistoveteni s ciljem organizacije. S tem dosegajo večjo uspešnost organizacije, kar ima za posledico tudi večanje produktivnosti.

### **3.3.3 Preučevanje in merjenje organizacijske klime**

Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodilnim v organizaciji vpogled v mnenje in prepričanje zaposlenih o njihovem delu, delovnih pogojih in delovnem okolju ter o organizaciji sami. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj ter kje je treba spremeniti in pripravi akcijski načrt za uresničenje sprememb. Managerji morajo poznati organizacijsko klimo matičnega in povezanega podjetja. Zgolj ustrezna organizacijska klima bo vplivala na zavzetost zaposlenih k uresničevanju skupnih strateških ciljev.

Če želimo spremeniti nezaželeno oziroma neustrezno klimo, jo moramo najprej proučiti. Organizacijsko klimo je težko sistematično meriti, preučiti, saj je njeno ugotavljanje na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko zelo nezanesljivo. Zaradi tega je najbolje, da jo merimo s pomočjo vprašalnikov. V teh vprašalnikih se nahajajo trditve, zaposleni pa izražajo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo tako, da jo označijo na večstopenjski lestvici; običajno gre za 5-stopenjske ocenjevalne lestvice. Meritev organizacijske klime poteka anonimno, kar pomeni, da nas ne zanimajo podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju skupine ali podskupine. Organizacijska klima naj bi se merila vsako leto (Lipičnik 2005, 77).

Gilmer (1969, 76–77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so neformalni opisi, sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije in ugotavljanje klime z vprašalniki. S proučevanjem in merjenjem klime dobimo vpogled v:

- Spremljanje stanja klime, ki omogoča njeno gibanje in predvidevanja simulacij.
- Zunanjo in notranje okolje organizacije se stalno spreminja, tako prihaja do tega, da posamezni elementi klime postanejo neustrezni ter s tem ovirajo razvoj, rast in učinkovitost organizacije.
- Vsaka sprememba povzroči spremembo klime in s tem tudi spremembo na ostalih področjih organizacije.
- Klima je dejavnik, ki vpliva na to, na kakšen način se bo lahko organizacija spremenila in s tem prinesla uspešnost uvedbe spremembe.
- Rezultati klime nam omogočajo, da se lažje odločamo na vseh segmentih organizacije.

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pred proučevanjem moramo razmisliti o dimenzijah, ki se odražajo v vedenju zaposlenih in so zmeraj prisotne. Ne moremo predpostavljati, ali je neka dimenzija dobra ali slaba, lahko le ugotovimo, da obstaja, zato skušamo ugotoviti, kakšna je.

### ***3.3.4 Dimenzije organizacijske klime***

Dimenzije organizacijske klime so dejavniki, ko določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Navedenih je dvanajst dimenzij, ki bodo preučevane v empiričnem delu naloge na primeru podjetja Unior, d. d., in njegovih povezanih podjetjih, delujočih v Avstriji, Grčiji in Rusiji. Za te dimenzije bomo v nadaljevanju prikazali rezultate raziskave projekta SiOK. Za uspešno poslovanje mednarodno povezanega podjetja so pomembne naslednje dimenzije: strokovna usposobljenost in učenje, notranje komuniciranje in informiranje, motiviranje, vodenje in nagrajevanje ter notranji odnosi. Pomembno je, da podjetje pozna, katere so tiste dimenzije klime v matičnem podjetju, ki sovpadajo s klimo v povezanih podjetjih.

#### *Strokovna usposobljenost in učenje*

Učenje v organizaciji oz. učeča se organizacija postaja nujnost. Organizacija skozi učenje spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. Znanje je ključni dejavnik konkurenčne prednosti. Lahko ga opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij ter procesov. Novo znanje nastaja v procesu ustvarjalnega učenja in dela. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu pomeni investicije v nadgradnjo znanja. Posredovanje znanja ne vključuje le prenosa informacij, temveč vključuje tudi sestavine kritičnega razumevanja delovnega okolja in usposobljenosti za samostojno delovanje. Pri usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi ta lahko bolje opravljal svoje delo (Lipičnik 2005, 112).

V organizaciji se morajo zavedati, da so izobraženi in usposobljeni delavci, ki so pripravljeni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti organizacije, pomemben element, ki povečuje pozitivno klimo, gradi osebnostni razvoj ter posredno povečuje vrednost podjetja (Černetič 2002, 635–642).

Z dimenzijo klime, strokovno usposobljenostjo in učenjem, ugotavljamo, ali so v organizaciji zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za opravljanje svojega dela. Dimenzija razkrije tudi dejstvo, ali jim organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. Zanima nas, ali se zaposleni učijo drug od drugega in če so pri usposabljanju upošteevane tudi njihove želje.



### *Nagrajevanje*

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi ta nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti ter pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 2005, 191).

Nagrajevanje predstavlja enega od dejavnikov motiviranja. V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih, le takšno podjetje pa je sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi, zato mora biti sistem nagrajevanja izdelan za vsako organizacijo posebej. Pozornost je treba nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi organizacije. Za dobro opravljeno delo mora biti zaposleni nagrajen, saj se bo le tako trudil, da bo svoje delo tudi v prihodnosti dobro opravil.

S kategorijo nagrajevanje želimo ugotoviti, ali se uspešnost vrednoti po zastavljenih ciljih in standardih ter ali zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, pa tudi, če so razmerja med plačami v podjetju ustrezna. Zanima nas še, ali so ustrezno stimulirani tisti zaposleni, ki so bolj obremenjeni. Ugotoviti moramo tudi, če je uveljavljena ustrezna kazen oziroma graja za neuspešno opravljeno delo.

### *Notranje komuniciranje in informiranje*

S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.

Bistvo komuniciranja je oddajanje in sprejemanje takšnih sporočil, da jih udeleženci razumejo. Komuniciranje v organizaciji je pretok informacij v organizacijski strukturi. Možina (2002, 73) opredeli komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. Gruban (2008, 34–38) razlaga razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Pravi, da informiranje še ne pomeni komuniciranja. Pri informiranju gre zgolj za enosmerno posredovanje informacij, to je delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva. Pri komuniciranju pa gre za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeleženih strank. Rozman (2000, 25) pravi, da notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in tudi spoznati, kako bi sami lahko prispevali k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji.

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja (Gruban 2008, 35). Prava komunikacija steče takrat, ko se ljudje počutijo varne in si medsebojno zaupajo, zato je za uspešno komuniciranje bistveno ohranjanje dobrega vzdušja v organizaciji (Hersey in Blanchard 2000, 70). Treba je ustvariti vzdušje medsebojnega zaupanja, občutek

pripadnosti določeni skupini, predvsem pa vzpostaviti učinkovit sistem povratnih informacij.

V tej dimenziji notranjega komuniciranja in informiranja se nahajajo trditve o tem, ali komuniciranje temelji na dialogu ter ali se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Ugotavlja se tudi, ali so delovni sestanki redni, ali dobijo zaposleni dovolj informacij za dobro opravljanje dela, ali so le-te posredovane na razumljiv način in ali daje vodstvo zgolj tiste obljube, ki jih je možno izpolniti.

#### *Notranji odnosi*

Zanimajo nas odnosi med zaposlenimi. Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napori in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovim hrbtom.

Možina (2002, 23–28) opredeljuje socialno klimo kot izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji. Če so odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in svojimi prejemki, poleg tega so tudi visoko produktivni, organizacija pa se hitro razvija.

Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič 2000, 147).

S to dimenzijo proučujemo, ali so odnosi med zaposlenimi dobri, ali je delo sodelavcev cenjeno in ali obstaja zaupanje med ljudmi. Zanima nas, ali prevladuje v podjetju sodelovanje ali gre le za tekmovalno vzdušje ter ali je reševanje konfliktov res usmerjeno v doseganje skupne koristi.

#### *Motivacija in zavzetost*

Motiviranje pomeni usmerjanje želj in energije k doseganju postavljenega cilja. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 236).

Dimovski, Penger Peterlin (2009, 80) navajajo naslednje motivatorje: plačilo glede na rezultate, delitev dobička, solastništvo zaposlenih, bonusi v velikih zneskih, plačilo za znanje, prilagodljiv delovni čas in kompenzacija na osnovi tima.

V dimenziji motivacija in zavzetost se proučuje zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela ter pripravljenost posameznika na dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno, oziroma se zahteva. Ugotavlja se tudi, kako visoko so v organizaciji

postavljene zahteve glede delovne uspešnosti, ali je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen ter kako vodje cenijo dobro opravljeno delo.

### *Vodenje*

Vodenje lahko definiramo kot umetnost upravljanja in usmerjanja ljudi, da skupno dosežejo želene cilje (Černetič 2002, 637). Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta ter prekrivata, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime in kulture. Boljša organizacijska klima je v organizacijah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Vzpostavil bo pogoje za dobro komunikacijo, z različnimi sredstvi bo poskušal povečati motivacijo, spremljal, nadziral ter celo pomagal bo pri izvedbi posameznih nalog. V takšni klimi ni vodja niti vodnik niti sodnik temveč le sodelavec in prvi med enakimi (Treven in Sriča 2001, 155).

Zanima nas, koliko so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela in prevzemanju večje odgovornosti. Pomembno je tudi, ali se vodje pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela in jih zadovoljivo usmerjajo pri delu ter tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

### *Organiziranost*

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Možina 2002, 14). Dimenzija organiziranost poizkuša odkriti, ali imajo zaposleni v podjetju predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje, ali razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja ter kako jasno so po njihovem mnenju opredeljene zadolžitve. Dotakne se tudi problema pravočasnosti sprejemanja odločitev, ki jih sprejemajo vodje, in vprašanja medsebojne uravnoteženosti pristojnosti ter odgovornosti na vseh nivojih v organizaciji.

### *Odnos do kakovosti*

Vzpostavljen in definiran sistem kakovosti ima jasno opredeljene naloge ter odgovornosti vsakega posameznika in vsake organizacijske enote znotraj podjetja. Ta dimenzija klime ugotavlja, ali se zaposleni zavedajo, da so pomemben člen v verigi doseganja kakovosti storitev in izdelkov, ali se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in če po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja tudi, kako jasno ima podjetje zastavljene standarde in cilje kakovosti.

### *Pripadnost organizaciji*

Oblikovanje občutka pripadnosti in vključenosti za doseganje zastavljenih ciljev postaja tudi temeljna naloga vsakega vodje v delovnih organizacijah. Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali gredo z njimi tudi poslovni partnerji. Zato si morajo organizacije zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti.

Končni cilj ustvarjanja pripadnosti je doseči stanje, ko bodo vsi zaposleni v podjetju, od najvišje do najnižje organizacijske ravni, zavestno, torej brez prisile, prevzemali obveznosti in sprejemali zadolžitve v poslovnem procesu ter jih uresničevali kot svoje lastne, torej po svojih najboljših močeh (Armstrong 1991, 181).

Dimenzija pripadnost organizaciji odraža, kako doživlja posameznik svojo organizacijo v okolju, kakšno mnenje ima o velikosti ugleda organizacije v tem okolju, ali je ponosen na to, da dela v takšni organizaciji in ali pozitivno govori o njej tudi zunaj delovnega okolja. Pojavi se tudi vprašanje, kako varna oziroma zagotovljena je zaposlitev v organizaciji ter ali bi bil zaposleni pripravljen ostati tudi, če bi prišlo do poslovnih težav in bi se zaradi tega znižale plače.

### *Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev*

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti specifična, merljiva, realna in časovno omejena. Vizijo pišemo za obdobje treh do petih let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 74). Pučko (1996, 129–131) pravi, da vizija pomeni »neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna«. Ponuja jasen in privlačen pogled v prihodnost podjetja, ki ga zaposleni radi sprejmejo. Goleman, Boyatzis in Mckee (2002, 220–224) menijo, da v podjetjih, kjer vodje znajo približati vizijo podjetja zaposlenim, slednji vizijo podjetja vzamejo za svojo, si prizadevajo za njeno uresničitev in občutijo pripadnost podjetju. Kadar vizija podjetja ni jasno opredeljena, zaposlenim ne daje navdiha za delo.

Mnogi ljudje, tudi vodilni managerji, imajo svoje osebne vizije, ki pa nikoli ne postanejo cilji organizacije. Iz zgodovine so poznani ljudje, ki so imeli svojo osebno vizijo, ki so bili svojo osebno vizijo sposobni transformirati v cilj organizacije in so uspeli. Uspeli pa so zato, ker je bilo njihovo osebje motivirano, ker se je bilo sposobno učiti in ker je tudi osebje hotelo, da bo cilj dosežen (Ferjan 1999, 126). Toda mnogi managerji nikoli ne uspejo svojih vizij prenesti tako, da bi te prežemale organizacijo. Manjka jim znanja in sposobnost prenašanja vizije (Senge 1990, 9).

*Poslanstvo* določa razpoloženje in kulturo poslovanja ter omogoča identifikacijo delavcev z organizacijo. Zaposleni so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu le takrat, ko poznajo in sodelujejo pri postavljanju ter uresničevanju ciljev, vizije in strategije ter verjamejo v uspeh (Rozman, Kavčič, Koletnik 1993, 128–135).

V tej kategoriji se poskuša ugotoviti, ali ima organizacija jasno oblikovano vizijo in poslanstvo, pa tudi, ali so cilji jasni, realni ter jih zaposleni sprejemajo za svoje. Zastavlja se tudi vprašanje sodelovanja vseh zaposlenih pri postavljanju ciljev podjetja, ali imajo delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja.

#### *Razvoj kariere*

Lipičnik (2005, 180) je kariero opredelil kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela oziroma aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času.

Ta dimenzija nam omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Zanima nas tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali se zaposlene vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti ter ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

#### *Inovativnost in iniciativnost*

Če želimo, da zaposleni sodelujejo pri vseh aktivnostih in tako prispevajo k fleksibilnosti ter razvoju podjetja, moramo spodbuditi tudi njihovo inovativnost. Uspeh današnjih podjetij je močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, izdelke in storitve. Povsem se je uveljavilo načelo, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni, saj ti poznajo delovne procese, imajo znanja in izkušnje ter najboljše vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah izboljšav zmanjšuje tudi odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali vključevanjem posameznikov (Zupan 2001, 78).

Znotraj dimenzije inovativnost in iniciativnost se torej zrcali zavedanje zaposlenih o nujnosti sprememb in pripravljenost, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni, pri tem pa tudi prevzemajo tveganje za uveljavitev svojih pobud. Ugotavljamo, ali podjetje teži k stalnim izboljšavam in posodabljanju svojih izdelkov oziroma storitev ter kako vodstvo sprejme napake, do katerih pride med preizkušanjem novih načinov dela.

### **3.4 Sklep**

V tem poglavju smo preučili sestavine novo oblikovanega modela nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, ki temelji na vidiku ustvarjalno razvijanje zaposlenih in na vidiku racionalizacija poslovanja. Vidik racionalizacija poslovanja povezujemo s tradicionalnim merjenjem uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja, ki temelji na finančnih kazalnikih poslovne uspešnosti. Vidik ustvarjalno razvijanje zaposlenih upošteva sodobni, mehki, zaznavni pristop merjenja uspešnosti poslovanja, organizacijsko kulturo in klimo. Finančni kazalniki so ozko usmerjeni na poslovna dogajanja v preteklosti in vzpodbujajo eno največjih ter prepogostih napak managementa. To je kratkoročna naravnost in naravnost na ustvarjanje dobička, zato je za dolgoročno uspešnost podjetja pomembno poznavanje, kaj je tisto, kar usmerja organizacijo k doseganju strateških ciljev.

V tem poglavju smo kot sodobni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja najprej ponazorili pojem organizacijske kulture. Iz definicij različnih avtorjev je razvidno, da ne obstaja enotna definicija za organizacijsko kulturo. V splošnem bi lahko rekli, da je organizacijska kultura sistem vrednot, norm, prepričanj, ki specifično ohranja vedenje posameznikov, njihovih odnosov do dela, medsebojne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, odnose s poslovnimi partnerji ter konkurenco. Ko skupina znotraj organizacije najde prave rešitve, tiste, ki jim omogočajo uspešno delovanje, potem člani v procesu nekakšnega kolektivnega učenja te rešitve ponotranjijo v temeljne domneve in prepričanja. Temu vzorcu različnih domnev in prepričanj, ki se oblikujejo v procesu kolektivnega učenja ter jih skupina prenaša tudi na nove člane, pravimo organizacijska kultura.

Skozi zgodovino preučevanja so se razvile različne tipologije organizacijske kulture. Handy in Harrison predlagata, naj bomo pri analizi pozorni zgolj na stopnjo centralizacije ter formalizacije. Deal in Kennedy trdita, da najpomembnejši dimenziji temeljita na hitrosti povratnih informacij in stopnji tveganja. Cameron in Quinn temeljita na modelu konkurenčnih vrednot. Zavedati se moramo, da je v praksi ponavadi prisotno več tipov kultur znotraj posamezne organizacije. Pri tem se pojavi vprašanje, katera izmed navedenih kultur najbolj ustreza kulturi mednarodno povezanega podjetja. Glede na teorijo najbolj ustrezajo kultura nalog, ad hoc in kultura klana, ki temeljijo na odprti komunikaciji, zavzetosti zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev, timskem delu ter prenosu najboljše prakse med kapitalsko odvisnimi podjetji.

Če organizacija razvije močno ter enotno kulturo med matičnim in povezanimi podjetji, bo njen uspeh odvisen od tega, koliko bodo zaposleni uspešni pri njenem spreminjanju. Spreminjanje organizacijske kulture je možno samo takrat, kadar ima vodstvo novo vizijo, na osnovi katere lahko začne z artikulacijo novih kulturnih

predpostavk. Izmed strategij spreminjanja organizacijske kulture bi mednarodno povezano podjetje moralo spremembe izvajati na podlagi indoktrinacijskega pristopa.

Kot drugo sestavino sodobnega vidika modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja smo nato opredelili organizacijsko klimo. Ta predstavlja organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinih delovanja organizacije in vedenja posameznikov v njej.

Na podlagi različnih kombinacij vidnih sestavin organizacijske kulture, vrednot in norm, ki jih poudarjajo organizacije, ločimo štiri različne tipe organizacijske klime: skupinska klima, razvojna klima, klima osredotočenja na racionalne cilje ter klima, osredotočena na notranje procese. Z vidika mednarodno povezanega podjetja je najprimernejša kombinacija razvojne in skupinske klime, saj ti skrbita za ugodje zaposlenih, ki so visoko motivirani, njihovi cilji pa so poistoveteni s ciljem organizacije, s čimer dosegajo večjo uspešnost organizacije, kar ima za posledico tudi večanje produktivnosti.

Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodilnim v organizaciji vpogled v mnenje in prepričanje zaposlenih o njihovem delu, delovnih pogojih ter delovnem okolju in o organizaciji sami. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe ter pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj in kje je treba spremeniti, na podlagi česar pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Dimenzije organizacijske klime so dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Teoretično je opredeljenih dvanajst dimenzij organizacijske klime, ki bodo preučevane v empiričnem delu naloge na primeru podjetja Unior, d. d., in njegovih treh povezanih podjetjih v Avstriji, Grčiji in Rusiji. Pomembno je, da podjetje pozna, katere so tiste dimenzije klime, s katero se lahko opiše klima v določenem podjetju.





## **4 RAZISKAVE VIDIKA USTVARJALNO RAZVIJANJE ZAPOSLENIH NA USPEŠNOST POSLOVANJA MEDNARODNEGA PODJETJA**

V tem poglavju bom podrobneje opredelila vpliv organizacijske kulture in klime na zavzetost zaposlenih v matičnem ter v kapitalsko odvisnih podjetjih. Prav tako bom opredelila kazalnike organizacijske kulture, klime ter predstavili rezultate mednarodnih raziskav o vplivu organizacijske klime in kulture na ekonomsko uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja.

### **4.1 Vpliv organizacijske kulture in klime na zavzetost zaposlenih v matičnem ter v kapitalsko povezanih podjetjih**

Organizacijska kultura obravnava zavzetost zaposlenih pri opravljanju določenega dela, kako so zadovoljni pri tem delu, kdo je zaslužen za kaj, kako in koga se nagraduje oziroma kaznuje. Gledano na dolgi rok postaja kultura ultimativni test preživetja organizacij in vir konkurenčne prednosti, saj je ni možno posnemati ali kopirati čez noč (Gruban 2008, 34).

#### ***4.1.1 Prenos znanja med matičnim in kapitalsko povezanimi podjetji***

De Long in Fahley (2000, 23) trdita, da organizacijska kultura zaupanja in odprtosti vpliva na vedenje, ki je ključno za ustvarjanje, delitev ter aplikacijo znanja med matičnim in kapitalsko odvisnim podjetjem:

- Oblikuje predstave o tem, kaj je znanje in zakaj ga je smiselno managirati.
- Opredeljuje razmerja med znanjem posameznikov in organizacijskim znanjem.
- Ustvarja kontekst za razvoj socialne interakcije, ki določa, kako bo znanje uporabljeno v določeni situaciji.
- Ustvarja procese, v katerih se znanje ustvarja, preverja in posreduje po organizaciji.

Kakšna je kultura zaupanja in odprtosti je navedeno v analitični študiji Ameriškega centra za produktivnost in kakovost APQC iz leta 1999. Ta je pokazala, da tovrstna kultura ljudi vzpodbuja, da razvijajo interese, jih navdušuje z novimi znanji, motivira za deljenje lastnih znanj in praks, hkrati pa so pripravljene graditi na idejah drugih (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič 2005, 264).

Primer takšne študije, ki preverja vpliv organizacijskega učenja med matičnim in povezanimi podjetji na poslovne rezultate, je analiza podatkov 203 slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi, ki je pokazala na neposreden pozitivni vpliv prenosa znanj, najboljše prakse med podjetji na nefinančne rezultate ter posredni pozitivni vpliv na finančne rezultate podjetja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič 2005, 147).

Nenehno učenje pripomore k oblikovanju zaposlenih, da le-ti postanejo prilagodljivi in se zavedajo svojega dela. Uspeh podjetja gradijo ambiciozni zaposleni,

ki so usposobljeni in pripravljeni svoje znanje nadgrajevati ter deliti s svojimi sodelavci in tisti zaposleni, ki so inovativni ter ustvarjajo spremembe. Motivirani zaposleni pa zagotavljajo prožno in hitro odzivanje na spremembe v poslovnem okolju. Učinkovitost in uspešnost podjetja je čedalje bolj odvisna od zaposlenih, od njihovega angažiranja za doseganje skupnih ciljev ter od tega, kako zaposleni med seboj komunicirajo, zato je izrazito pomembna klima odprtosti in zaupanja.

Učenje drug od drugega predstavlja osebno rast in razvoj zaposlenih. V procesu medsebojnega učenja osebja prihaja do neformalnih povezav med ljudmi. Pri tem mora obstajati ustrezna organizacijska kultura, ki omogoča medsebojne in večsmerne komunikacije.

Za prenos najboljših praks med povezanimi podjetji je potrebna kultura učenja, da organizacija povzame najboljše prakse drugega povezanega podjetja (Ferjan 1999, 129–130).

Organizacije se učijo s ponavljanjem istih veččin (rutin), s čimer zvišujejo njeno učinkovitost in znižujejo proizvodne stroške (Dimovski, Colnar 1999, 702).

Norme in prepričanja, ki so proizvod različnega načina učenja, močno vplivajo na spreminjanje kulture v prihodnosti. Če norme izhajajo iz uspeha (pozitivno reševanje), se bo postavljalo vprašanje: Zakaj spreminjati nekaj, kar deluje? Če pa so norme posledica izogibanja bolečim travmam iz preteklosti, bo razmišljanje ljudi v smislu: Ne moremo poskusiti nekaj, kar nas je ranilo v preteklosti. Ta vrsta učenja akumulira načine obnašanja, ki ne dajejo pozitivnih rezultatov in so v osnovi nefunkcionalni (Schein 2004, 81).

#### ***4.1.2 Vloga managementa v matičnem in v povezanih podjetjih***

Uspešni managerji delujejo intuitivno, kar pomeni, da znajo pristopiti do ljudi in jih ustrezno motivirati za doseganje skupnih ciljev. Vse spremembe v organizaciji so vodene z njenega vrha, kar pomeni, da je brez vrednosti vsak poskus procesa spreminjanja, če z njim ne soglaša najvišji (top) management. Za uspešno implementacijo organizacijske kulture in klime je torej najpomembnejši dejavnik prav management.

Vodenje je delo, ki je neprestano povezano z vplivanjem na druge ljudi, kontrolo in prerazporeditvijo virov znotraj organizacije (Dimovski in Colnar 1999, 30). Uspešen manager je tako aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke ter svoj razvoj (Možina 2002, 29). Schein (2004, 226) meni, da ima vodja (in še posebej ustanovitelj organizacije) najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture.

Vodja ima na voljo več mehanizmov, s pomočjo katerih poskuša vsiliti svoje predpostavke ostalim članom oziroma pustiti svoj pečat pri nastajanju organizacijske kulture. Delimo jih v neposredne in posredne. Med prve lahko uvrstimo: Čemu vodstvo

namenja največ pozornosti, reakcije vodstva na kritične dogodke in organizacijske krize. Ti mehanizmi so neformalne narave, nimajo osnove v dokumentih organizacije, delujejo subtilno, imajo pa velik vpliv na oblikovanje kulture. Na drugi strani pa so posredni mehanizmi artikulacije kulture, med katere prišteva organizacijsko obliko in strukturo, najrazličnejše sisteme ter rutinske postopke, obliko fizičnega prostora in arhitekturo, zgodbe ter mite o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji ter formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji. Večini teh mehanizmov pa je skupno, da imajo osnovo v formalnih odnosih, dokumentih in uradnih zapisih (Mesner 1995, 91).

Kulture očitno ni mogoče zamenjati z odločbo managementa, s pritiskom z vrha podjetja. Skupine in posamezniki se uprejo 'zunanjemu sovražniku' ter se zaprejo tudi za dobronamerne in koristne vplive (Hersey in Blanchard 1998, 340–342). Management naj si skuša zagotoviti soglasje ožjega kroga in ustvarja vzdušje, kjer prevladuje zaupanje; sistem nagrajevanja naj vzpodbuja osvajanje novega nabora vrednot (Tavčar 2002, 32).

Uspešni managerji morajo delovati kot aktivni vodje, vizionarji. Klima mora omogočati priložnosti za razvoj zaposlenih, predvsem pa mora ustvarjati klimo sodelovanja, zaupanja in odgovornosti (Možina 2002, 29).

Managerji v matičnem in povezanem podjetju se osredotočajo na razvijanje strategije. Preferirajo nova pravila usklajevanja, trenerstva, podpore in vzpodbujanja njihovih zaposlenih, skrbijo za odprto ter učinkovito komunikacijo in odpravljajo medsebojne/timske konflikte. Z drugimi besedami, so današnji managerji kot učitelji, mentorji, kot vir razvijanja človeških potencialov. Managerji sedaj uporabljajo pristope, kot so empatija, odzivanje na potrebe drugih, ustvarjalnost, ustrežljivost, občutljivost in preferirajo odprte ter kooperativne odnose. Zaradi takšnega obnašanja managerjev zaposleni verjamejo, da so sami del skupnosti podjetja, da so 'ljubljeni', da se za njih skrbi in zato podpirajo ter upoštevajo management. To je kot nekakšna oblika kulture dobre volje (Akella 2007, 24).

#### ***4.1.3 Vloga zaposlenih v matičnem in v povezanih podjetjih***

Zaposleni v matičnem in v povezanih podjetjih imajo željo po nenehnem razvijanju svojih sposobnosti, ustvarjanju inovacij, kot tudi sposobnosti timskega dela in strmiijo k doseganju skupnih ciljev, če so pravilno motivirani (Lähteenmäki 2001, 7).

Pomemben je proces, ko se začnejo posamezniki v interakciji z ostalimi člani skupine medsebojno spoznavati, se prilagajati in sprejemati eden drugega. V tem procesu se oblikujejo skupni pogledi na probleme in njihovo reševanje, skupno razumevanje stvarnosti ter nove norme, ki jim bodo v prihodnosti pomagale reševati skupne cilje. Ključni momenti za oblikovanje teh skupnih pomenov so t. i. kritični

dogodki. To so dogodki iz preteklosti, ki so vključevali visoko stopnjo emocionalne napetosti in so za člane pomenili neko novo spoznanje (Mesner 1995, 80–83).

Pri nastajanju skupine je gotovo odločilnega pomena, kako posamezniki začnejo čutiti, da so člani skupine in kako rešujejo konflikt med željo, da bi ostali avtonomni ter svobodni. Senge (1990, 331) pravi, da prihaja do problemov vključitve, identitete, moči in vpliva posameznika.

Potreben je sodobnejši pristop, pri katerem je poudarek na ustvarjanju pogojev za kreativno in inovativno delo zaposlenih. V zadnjih letih se v podjetjih čedalje bolj uveljavlja takšen način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih ter izboljšuje učinkovitost podjetij. Gre za organizacijo, ki je zasnovana na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetij (Treven in Kajzer 1996, 89).

Berlogar (1999, 71) pa pravi, da odkrito in pošteno komuniciranje ustvarja med zaposlenimi zaupanje, občutek varnosti ter lojalnost, kar organizaciji zelo pomaga prebroditi obdobja, ko se od zaposlenih zahtevajo dodatni napor in odrekanja. Interno komuniciranje, z drugimi besedami organizacijsko ali notranje komuniciranje, je izmenjava informacij, idej in občutkov v vertikalni ter horizontalni smeri v podjetju. Komunikacija se od podjetja do podjetja razlikuje in je odvisna od organizacijske kulture, ki vsebuje vrednote, norme ter ideologijo. Namen internega komuniciranja je predvsem zaposlene informirati o dogajanjih v podjetju in jim hkrati prisluhniti. Pod namen komuniciranja lahko dodamo tudi razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov in identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Cilj internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave ter pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ima lahko pozitiven vpliv na uspešnost in učinkovitost mednarodno povezanega podjetja.

#### **4.2 Kazalniki organizacijske kulture in klime**

Kulturo je možno spreminjati, sicer na specifičen način, odgovoren management pa se bo odločil za takšne posege v kulturo, ki bodo podjetju pri njegovem procesu razvoja, rasti in internacionalizacije maksimalno koristili. Kulture ni mogoče spreminjati z odločbo ali sklepom, temveč z mehkejšimi prijemi. Pričeti je treba spodaj pri pomembnih posameznikih, kjer je treba pridobiti njihovo zaveznitvo in zaupanje. Management mora delovati z zgledom in rezultati, v katere bodo zaposleni verjeli. Ena od ključnih sposobnosti vodilnih managerjev v mednarodnih korporacijah je vplivanje na organizacijsko kulturo in oblikovanje ustrezne organizacijske klime za doseganje sinergijskih učinkov.

**Tabela 4.1** Kazalniki ustvarjalnega razvijanja zaposlenih

<i>Sposobnost zaposlenih v matičnem in v povezanem podjetju</i>	<i>Zmogljivost informacijskega sistema v matičnem podjetju</i>	<i>Okoliščine za delovanje v matičnem in v povezanem podjetju</i>
Indeks zadovoljstva zaposlenih	Vlaganja v informacijsko tehnologijo.	Število sugestij na zaposlenega.
Ohranjanje zaposlenih: odstotek zamenjav na ključnih delovnih mestih	Odstotek procesov, za katere so na voljo povratne informacije.	Temeljne vrednote, norme in kako zaposleni dojemajo najvišje vodstvo podjetja.
Količnik bruto fluktuacije		
Količnik neto fluktuacije		
Izobraževanje	Odstotek zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen dostop do informacij o njih.	Odstotek zaposlenih, ki pozna in razume vizijo podjetja.
Čas, potreben za dodatno usposabljanje		
Število ur izobraževanja na zaposlenega		
Produktivnost zaposlenih		Zadovoljstvo z delovnim mestom (organizacijska klima).
Variabilni del plače		Odstotek plače v primerjavi s povprečno plačo v panogi.
Umski kapital = donos umskega kapitala/diskontna stopnja		
Donos umskega kapitala = običajni donos - donos fizičnih sredstev - donos finančnih sredstev		

Vir: James in Minnis 2004, 23–32.

### **4.3 Rezultati raziskav vpliva organizacijske kulture na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja**

Organizacijska kultura vpliva predvsem na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, motivacijo zaposlenih, na inovacijske ideje in sposobnost organizacije za učenje ter spreminjanje.

Jančič (1996, 112) piše, da so konkurenčna prednost organizacije ljudje, ki so izobraženi in usposobljeni delavci. V organizaciji so voljni razvijati svoje potenciale in hkrati prispevati k rasti le-te. Za uspešne mednarodne organizacije so značilne naslednje komponente organizacijske kulture:

- zaposleni imajo pozitivno stališče do koristnih sprememb v organizaciji;
- večina jih dela in razmišlja v smeri skupnih ciljev ter vrednot;
- organizacija ima jasna merila lastne uspešnosti;
- med zaposlenimi so razviti posebni rituali, ki podpirajo organizacijske vrednote;

- organizacija skrbi za svoje zaposlene;
- svoje zaposlene vzpodbuja bolj z nagradami kot pa s kaznimi;
- notranje komuniciranje poteka v vseh smereh in ne le od zgoraj navzdol;
- konflikti se rešujejo na način tako, da organizacija ščiti posameznika.

Ben-Ami in Farkas (2003, 709–712) menita, da je organizacijska kultura vse bolj pomemben vir za zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja. V dobi znanja se je pozornost preusmerila na procese znotraj podjetja in še posebej na kulturo podjetja kot gonilnik teh procesov. Naloga managementa je, da formulira in uveljavi tisto kulturo, način mišljenja ter delovanje zaposlenih, ki bo podpirala in vzpodbujala razvoj zelenih konkurenčnih prednosti (najboljšo kvaliteto, najnižje cene, najkrajši čas dostave ...). Prednosti, ki izhajajo iz edinstvene kulture, so tudi trajnejše in jih konkurenti ne morejo kopirati. Avtorja trdita, da je »kultura dandanes razumljena kot glavni dejavnik, ki pojasni razlike v obnašanju različnih organizacij ter posledično – njihove rezultate«.

Kotter in Heskett sta z raziskavo, ki je potekala med letoma 1977 in 1988, zajela pa je 207 podjetij iz 22 panog, ugotavljala ekonomsko uspešnost podjetij z vidika moči, skladnosti z okoljem in prilagodljivosti. Rezultati raziskave so deloma potrjevali tezo, da je močna in skladna kultura pozitivno povezana z ekonomskim uspehom podjetja. Korelacija je bila pozitivna, toda šibka. Rezultati pa so bili popolnoma konsistentni s trditvijo, da je za dolgoročni uspeh nujna prilagodljivost organizacijske kulture (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002, 71).

V literaturi je zelo priljubljena delitev organizacijskih kultur na močne in šibke. Robbins (1989, 470) opredeljuje močno kulturo kot tisto, katere ključne vrednote so zelo upoštevane in splošno sprejete med zaposlenimi. Večja kot je pripadnost vrednotam organizacije in večje kot je število ljudi, ki jih sprejema, močnejša je organizacijska kultura, večja je uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja.

Peters in Waterman (1982, 75–76) sta trdno prepričana v pozitivno povezavo med močjo kulture in uspešnostjo poslovanja. Avtorja pravita:

»Močnejša kot je kultura in bolj kot je usmerjena na kupca, manjša je potreba po raznih priročnikih, organigramih ter pravilnikih. V takšnih podjetjih zaposleni na vseh ravneh vedo, kaj morajo početi, saj so vrednote, ki jih vidijo, kristalno jasne.«

Sweeney in McFarlin (v Kolar 2005, 13) v svoji študiji trdita, da je močna organizacijska kultura povezana z višjo rastjo čistega dobička, hitrejšim obračanjem kapitala in višjo ceno delnic. Hofstede (2005, 293–294) v raziskavi potrjuje pozitivno povezavo med kulturo, usmerjeno v rezultate in ekonomsko uspešnostjo, kar pomeni, da je tudi moč kulture pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja.

Kritiki te teze pa poudarjajo, da je velika slabost močne organizacijske kulture predvsem njena rigidnost, to je težavnost spreminjanja. Poudarjajo, da se podjetja z

močno kulturo pogosto začnejo ukvarjati sama s seboj, postanejo arogantna in birokratska (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002, 71).

V organizacijah z močno kulturo je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih. Soglasnost zaposlenih glede ciljev in namena ustvarja med člani organizacije zaupanje, povezanost in lojalnost organizaciji (Treven in Sriča 2001, 83).

Kreitner, Buelens in Kinicki (2002, 70) navajajo kot pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, skladnost kulture. Temeljna teza je, da se mora organizacijska kultura skladati z okoljem, v katerem podjetje deluje. Kultura, ki je primerna za podjetja v stabilnih gospodarskih panogah, je povsem neprimerna za podjetja, ki poslujejo v izjemno dinamičnem okolju. Potemtakem ni mogoče govoriti o 'pravih' kulturah, o univerzalnem modelu, ki bi ga lahko aplicirali v vsako podjetje ali organizacijo. Takšnega mnenja je tudi Schein (2004, 8), ki pravi: »Ali je kultura dobra ali slaba, funkcionalna ali ne, ni odvisno od kulture same po sebi, temveč od razmerja med kulturo in okoljem, v katerem obstaja.«

Najbolj učinkovita kultura je tista, ki pomaga organizacijam predvideti spremembe v okolju ter se nanje ustrezno odzvati. Za takšno kulturo je značilno sprejemanje tveganj, zaupanje med člani in proaktiven pristop. Med člani obstaja temeljno prepričanje, da so se sposobni zoperstaviti vsakemu problemu in uresničiti vsako priložnost, ki se jim bo ponudila (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002, 71–72).

Številne raziskave kažejo, da večina povezanih podjetij ne doseže želenih sinergijskih učinkov, zaradi katerih je sploh prišlo do povezovanja podjetij (Habeck, Kroger in Tram 2000, 15). Posledica neuspešnih transakcij je nastanek številnih stroškov, tako finančnih kot nefinančnih. Carleton in Lineberry (2004, 9–12) navajata naslednje: manjša vrednost podjetja, plačilo premije za nakup ciljnega podjetja, slabša produktivnost izguba tržnega deleža ciljnega podjetja, slabi prevzemniki postanejo tarče prevzema, zmanjšanje pozornosti na kupce ter konkurenco, manjša motivacija in morala zaposlenih, izguba ključnih kadrov (še posebej v managementu), zmanjšanje ugleda znamke, slabša kakovost storitev in nezadovoljstvo kupcev.

Ob tem se postavlja vprašanje, kaj je razlog za tako slabe rezultate mednarodno povezanih podjetij? Carleton in Lineberry (2004, 1) glede tega ne puščata dvoma. Razloge za neuspeh je treba po njunem prepričanju iskati v dveh dejstvih:

- Vpletena podjetja spregledajo vpliv, ki ga imata organizacijski kulturi na poslovanje podjetja ter težavnost integracije dveh različnih organizacijskih kultur.
- Slabo planiranje učinkovite integracije obeh kultur.

V svetovalnem podjetju Ernst&Young menijo, da je nekompatibilnost kultur glavni posamični razlog za slabo poslovanje, izgubo ključnih kadrov in številne konflikte, ki nastanejo v fazi konsolidacije novega podjetja (Appelbaum idr. 2000, 651).

Coopers in Lybrand sta v svoji študiji leta 1992 preučevala 100 propadlih oz. problematičnih povezanih podjetij in na podlagi intervjujev z managerji v teh podjetjih odkrila, da so v 85 % primerih neuspehu botrovale predvsem razlike v managerskem stilu ter praksah. Medtem ko je anketa Hewitt Associates med 218 velikimi korporacijami v ZDA pokazala, da je integracija organizacijskih kultur za 69 % sodelujočih podjetij v anketi, največji izziv v procesu povezovanja (Tetenbaum 1999, 26).

Tudi anketa, ki jo je opravil British Institute of Management med britanskimi managerji, udeleženi v mednarodnih povezavah, je pokazala, da večina managerjev meni, da je neuspela združitev dveh kultur najpomembnejši vzrok za neuspeh povezav (Cartwright in Cooper 1995, 33).

Cartwright in Cooper prav tako trdita, da gre nizko stopnjo uspešnosti mednarodno povezanim podjetjem pripisati nekompatibilnosti kultur ter dodajata, da je kulturna usklajenost prav tako pomembna kot strukturna usklajenost. Chatterje pa je na podlagi svojih raziskovalnih izkušenj prišla do ugotovitve, da mnogo povezav propade zaradi premajhne podobnosti njunih kultur, kljub temu, da sta podjetji s strateškega vidika povsem primerna partnerja (Gummesson 2003, 482–492).

Weber in Camerer (2003, 404–411) sta z eksperimentom prišla do ugotovitve, da učinkovito koordiniranje aktivnosti, kot posledica konfliktnosti dveh kultur, močno pripomore k neuspešnosti povezav. 'Podjetje' v eksperimentu sta sestavljala dva člana ('manager' in 'zaposleni'), katerih naloga je bila 16 različnih slik na računalniškem zaslonu razvrstiti v pravilno zaporedje ('manager' je prek slušalk delegiral 'zaposlenemu', vizualnega stika ni bilo). Proceduro so ponovili dvajsetkrat, pri čemer je bilo zahtevano zaporedje vselej različno. 'Podjetje' je skozi proces razvijalo bolj in bolj učinkovito kulturo oz. način sporazumevanja, ki mu je omogočalo, da je čedalje hitreje rešilo nalogo. V dvajsetem poskusu je tako čas reševanja naloge v povprečju padel na petino časa, ki ga je vsako 'podjetje' potrebovalo v prvem poskusu. V drugi fazi eksperimenta so se zgodili 'prevzemi'. 'Prevzemnemu podjetju' se je pridružil en član 'prevzetega podjetja'. Spet so sestavljali slike v pravilni vrstni red. Čas trajanja reševanja naloge se je v prvem poskusu, v primerjavi z zadnjimi poskusi v prvi fazi, enormno povečal, saj novi član ni razumel posameznih izrazov. Čas reševanja 'novega podjetja' je postopoma padel, podobno kot v prvi fazi eksperimenta, kljub temu pa tudi v dvajsetem poskusu niso bili tako uspešni kot ob koncu predhodne faze.

Eksperiment je potrdil dve hipotezi, in sicer: razlike med kulturama obeh laboratorijskih 'podjetij' negativno vplivajo na produktivnost, subjekti tovrstnega vpliva sploh niso predvideli. Pokazalo se je tudi, da kulturne razlike generirajo številne konflikte in povzročajo medsebojno obtoževanje (Weber in Camerer 2003, 412).

Probst, Raub in Romhardt (2000, 13) ugotavljajo, da so kulturni vzroki glavni krivec za nedoseganje zastavljenih ciljev v procesih združitve in prevzemov. Kultura je



pogosto krivec za trženjske napake, propadle združitve podjetij in neuspešne prenose najboljših praks.

Nekatere raziskave v zadnjem času (predvsem na področju mednarodnih povezav) so pokazale, da kulturne razlike ne povzročajo samo problemov, temveč lahko izboljšajo tudi konkurenčne prednosti mednarodnega podjetja na številne načine: z dostopom do edinstvenih sposobnosti, ki so vgrajene v določeno kulturo; kot pomoč podjetju pri pridobivanju novega znanja; kot nov veter v organizaciji, ki pomete z rigidnostjo in organizacijsko inercijo; kot spodbujevalec učenja in inovativnosti (Stahl 2006, 3).

#### **4.4 Rezultat raziskav vpliva organizacijske klime na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja**

Znano je, da vpliv klime na uspešnost podjetja ni neposreden – klima je posredujoča spremenljivka. Klima, ki podpira doseganje organizacijskih ciljev, posredno vpliva na rezultate podjetja. Po drugi strani pa neposredno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Bistveno bolj pomembno pa je dejstvo, da je klima odsev politike in prakse ravnanja z ljudmi v podjetju.

Adizes (1996, 268) navaja, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Zaposleni, ki skupaj delajo in med katerimi je »vzdušje obojestranskega zaupanja ter spoštovanja«, bodo dosegli boljše rezultate, njihova storilnost bo višja. Podjetju to prinaša ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Organizacijska klima se navezuje na prakso, postopke, nagrade in percepcijo vzdušja zaposlenih v organizaciji (Aksu in Ozdemir 2005, 423).

Gallupov institut, ameriška družba za proučevanje javnega mnenja, je leta 2001 izvedla doslej še vedno največjo mednarodno raziskavo s področja organizacijske klime v zgodovini znanstvenega raziskovanja na tem področju. Raziskava je bila izvedena na reprezentativnem vzorcu milijon zaposlenih, raziskovanje pa je trajalo celih dvajset let. Izhodiščno vprašanje raziskave je bilo ugotavljanje tistih elementov organizacijske klime, ki v največji meri vplivajo na uspešnost in učinkovitost opravljenega dela. Po opravljeni raziskavi so bili izpostavljeni naslednji elementi (Mihalič 2006, 267):

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev;
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja;
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih;
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije;
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije;
- vzpodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Letwin in Stringer sta preučevala vpliv klime na motivacijo. Klimo sta opredelila kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in kar vpliva na motivacijo ter vedenje zaposlenih. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost organizaciji (Fey in Beamish 2001, 857).

Prvo sistematično analizo klime je opravil Chris Argyris, ki je poskusil sistematično opisati dejavnike, vključene v organizacijsko klimo. Ugotovil je, da obstaja konflikt med posameznikom, ki želi biti aktiven in neodvisen, ter med birokratsko, formalizirano urejeno organizacijo, ki želi ohraniti tega posameznika v pasivnem in odvisnem stanju. Zato Argyris opozarja, da je izredno pomembno ta konflikt ohraniti v razumnih mejah in poudarja, da je treba v organizaciji ustvariti vzdušje zaupanja ter odprtosti, s čim manj grožnjami (Ashkanasy 2000, 23).

Zanimiva je študija Neala Ashkanasya, ki preučuje vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu (angl. *Human Resource Management*) in produktivnost v proizvodnih podjetjih. V študijo je bilo vključenih 42 angleških podjetij oziroma več kot 5 tisoč zaposlenih. Ugotovili so, da lahko ločimo dva glavna tipa organizacijske klime, in sicer: klimo, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih in klimo, ki je usmerjena v učinkovitost ter rezultate (Ashkanasy 2000, 4–5).

Klima, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih prikazuje, kako zaposleni zaznavajo delovno okolje, ki jim omogoča zasebno blaginjo. Gre za področja, kot je zadovoljstvo zaposlenih, njihovo sodelovanje pri odločanju, notranji odnosi, samostojnost in podobno. Klima, ki je usmerjena v učinkovitost in rezultate, pa prikazuje osredotočenost zaposlenih na področja, ki se nanašajo na doseg ciljev podjetja. Ta področja so količinska in kakovostna proizvodnja, zadovoljstvo kupcev, produktivnost in podobno. Oba tipa klime vplivata na uspešnost organizacije. Klima, ki je usmerjena v učinkovitost in rezultate, povečuje produktivnost na takšen način, da zaposlene motivira pri nalogah, da delajo bolje in tako dosežajo organizacijske cilje. Klima, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih, pa produktivnost povečuje z vzpodbujanjem morale in zadovoljstva pri delu.

Lipičnik (2005, 73–74) navaja, da rezultati analiz organizacijske klime kažejo pozitivno odvisnost na uspešnost delovanja organizacije.

*Vpletenost zaposlenih:* zaposlenim omogočimo drugačen način vključevanja v organizacijo, kot so to običajno navajeni. Raziskave so pokazale, da so zaposleni z večjimi zadolžitvami bolj zadovoljni s svojim delom, v podjetju ostanejo dalj časa in tudi bolje opravljajo svoje delo.

*Dobri delovni izidi:* veliko raziskav je potrdilo pomembnost povezave delovnega okolja in delovne uspešnosti. Dokazan je pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu in celo na produktivnost. Ugotovitve so

pokazale, da lahko organizacijska klima vpliva tudi na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto storitev in izdelkov, ki jih podjetje ponuja.

*Vzpostavljanje komunikacije:* merjenje organizacijske klime omogoča, da managerji na učinkovit način zbirajo informacije, ki so zanje zelo pomembne.

*Primerjava med organizacijami:* organizacije imajo s pomočjo merjenja organizacijske klime možnost medsebojne primerjave delovnega okolja, kar je zelo pomembno predvsem pri določanju politike in usmeritvi podjetja.

*Proaktivni management:* managerji, ki so pri svojem delu bolj naklonjeni aktivnostim zaposlenih, tudi lažje obvladujejo zaposlene in delovno okolje. Merjenje klime omogoča, da se identificirajo ključna problemska področja delovnega okolja, še preden morda prerastejo v krizo. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce ter se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec 1987, 302).

Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000, 68). Hkrati dodaja, da delovno vzdušje, ki je pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov organizacije (le-ta izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani organizacije), ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto izdelkov ali storitev ter usluge kupcem. Še posebej je to pomembno v storitvenih podjetjih, kjer na primer slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce.

Adizes (1996, 268) meni, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja ter spoštovanja, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost pa bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Organizacijska klima v organizaciji bi morala biti takšna, v kateri vsi zaposleni čutijo svojo pomembnost, čutijo, da se jih posluša in upošteva (Henry 1991, 35). Naloga organizacije je, da zbira in skladišči povratne informacije svojih zaposlenih o tem, kaj so se naučili na podlagi posamezne aktivnosti in kakšna je njihova refleksija glede uporabe njihove izkušnje znotraj organizacije (Aksu in Ozdemir 2005, 431).

Z vidika mednarodno povezanega podjetja je najprimernejša kombinacija razvojne in skupinske klime, saj ti pomenita ugodje zaposlenih, ki so visoko motivirani, saj so njihovi cilji poistoveteni s ciljem organizacije, in s tem dosegajo večjo uspešnost organizacije, kar ima za posledico tudi večjo produktivnost.

Za pozitivno organizacijsko klimo je značilno, da zaposleni v vodji vidijo mentorja. Predanost zaposlenih v organizaciji je visoka in so predani timskega delu. Zaposleni si medsebojno zaupajo, osnova njihovega sodelovanja je izmenjava znanja in pripravljenost na nove izzive.

Nasledki dobre organizacijske klime, ki se odseva v matičnem in v povezanih podjetjih, so zlasti (Lipovec 1987, 302):

- prevladovanje dobre volje;
- ozračje, enotnost in lojalnost;
- videz notranje enotnosti in koordiniranosti, ki se pozitivno izrazi tudi v razmerjih s kupci, takšno ozračje je privlačno za dobre delavce;
- organizacija, v kateri prevladuje visoka delovna morala, je bolje pripravljena tudi na hude čase;
- empirične raziskave so pokazale, da to ugodno vpliva na produktivnost dela.

#### **4.5 Sklep**

Številne študije potrjujejo vpliv organizacijske kulture in klime na uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja. Kotter in Heskett sta z raziskavo, ki je potekala med letoma 1977 in 1988, zajemala pa je 207 podjetij iz 22 panog, ugotavljala ekonomsko uspešnost podjetij z vidika moči, skladnosti z okoljem ter prilagodljivosti. Rezultati raziskave so deloma potrjevali tezo, da sta močna in skladna kultura pozitivno povezani z ekonomskim uspehom podjetja. Korelacija je bila pozitivna, toda šibka (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002, 71). Peters in Waterman (1982, 75–76) sta trdno prepričana v pozitivno povezavo med močjo kulture in uspešnostjo poslovanja. Sweeney in McFarlin (v Kolar 2005, 13) v svoji študiji trdita, da je močna organizacijska kultura povezana z višjo rastjo čistega dobička, hitrejšim obračanjem kapitala in višjo ceno delnic. Hofstede (2005, 293–294) v raziskavi potrjuje pozitivno povezavo med kulturo, usmerjeno v rezultate in ekonomsko uspešnostjo, kar pomeni, da je tudi moč kulture pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja. Zanimiva je študija Neala Ashkanasya, ki preučuje vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu (angl. *Human Resource Management*) in produktivnost v proizvodnih podjetjih. V študijo je bilo vključenih 42 angleških podjetij oziroma več kot 5 tisoč zaposlenih. Ugotovili so, da lahko ločimo dva glavna tipa organizacijske klime, in sicer klimo, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih in klimo, ki je usmerjena v učinkovitost ter rezultate, obe pa imata pozitiven vpliv na produktivnost (Ashkanasy 2000, 4–5).

Organizacijska klima v organizaciji bi morala biti takšna, v kateri vsi zaposleni čutijo svojo pomembnost, čutijo, da se jih posluša in upošteva (Henry 1991, 35). Klima, ki vzpodbuja medorganizacijsko učenje, temelji na predpostavki nenehnega vzpodbujanja učenja posameznikov pri vsakodnevem delu (Akella 2007, 13–28). Učenje v matičnem in v povezanih podjetjih mora biti v samem središču klime, v nasprotnem primeru ni mogoče upravljati s spremembami kot tudi ne s priložnostmi (Aksu in Ozdemir 2005, 431).

Kakšna je kultura zaupanja in odprtosti v mednarodno povezanih podjetjih je predstavljeno v analitični študiji Ameriškega centra za produktivnost in kakovost APQC iz leta 1999. Ta študija je pokazala, da ta kultura ljudi vzpodbuja, da razvijajo interese, jih navdušuje z novimi znanji, motivira za deljenje lastnih znanj in praks ter so hkrati pripravljeni graditi na idejah drugih (Dimovski idr. 2005, 264).

Za udejanjanje novo postavljenega modela nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih lahko strnemo, da je treba najprej preučiti sestavine organizacijske kulture (artefakte, vrednote in prepričanja, temeljne predpostavke). Kot vrednote v mednarodno povezanem podjetju velja izpostaviti: učenje, prilagodljivost, kooperativnost, enakopravnost, poštenost in racionalnost. Temeljni tipi organizacijske kulture, ki uresničujejo udejanjanje mednarodno povezanega podjetja, so: kultura nalog, kultura klana in ad hoc kultura. Za kulturo je pomembno, da je močna skladna in prilagodljiva. Za spreminjanje kulture je najbolje uporabiti indoktrinacijski pristop. Z demokratičnim vodenjem je treba vplivati in znati vzpostaviti vzdušje ter vedenje zaposlenih, ki bo temeljilo na skupinski in razvojni klimi ter na naslednjih dimenzijah: klima učenja, znanja; klima avtentičnega, demokratičnega vodenja in spoštovanja; klima sodelovanja in enakopravnosti; klima zaupanja; klima inovativnosti; klima učinkovitosti pri opravljanju dela; klima pripadnosti; klima poistovetenja z organizacijo; klima prilagajanja na nenehne spremembe; klima odgovornosti; klima samoizpolnjevanja.

V organizaciji je treba vzpostaviti nenehno učenje na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Uresničevanje uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja temelji na managementu in zaposlenih. Uspeh podjetja gradijo ambiciozni zaposleni, ki so usposobljeni in pripravljeni svoje znanje nadgrajevati ter deliti s svojimi sodelavci, zaposleni, ki so inovativni in ustvarjajo spremembe. Motivirani zaposleni pa zagotavljajo prožno in hitro odzivanje na spremembe v poslovnem okolju ter stremijo k doseganju skupnih ciljev. Uravnoveženost med vsemi dejavniki pa pripomore k povečanju produktivnosti. Pri tem je treba povedati, da ni univerzalnega modela organizacijske klime in kulture, temveč mora vsako podjetje izgraditi svoj model nadzora nad povezanimi podjetji, ki omogoča preoblikovanje strategije povezanega podjetja v oprijemljive cilje ter mehanizme za njihovo dosego.

Za to, da bi dosegli ustrezen nadzor nad povezanimi podjetji, je treba model umestiti globoko v jedro organizacije. Model mora kazati, ali strategija deluje, ali managerji lahko hitro odkrijejo deviacije ter ustrezno ukrepajo, kajti prepuščanje toku dogodkov in nepoznavanje mehkih dejavnikov poslovne uspešnosti je lahko za podjetje usodno. Na podlagi izvajanja modela nadzora pa ta lahko pripomore k doseganju zelenih sinergijskih učinkov.



## **5 MEDNARODNO POVEZANO PODJETJE UNIOR D.D. IN NJEGOVA KAPITALSKO ODVISNA PODJETJA V AVSTRIJI, GRČIJI IN RUSIJI**

V nadaljevanju je opisano podjetje Unior kot mednarodno povezano podjetje. Na primeru podjetja Unior in njegovih treh povezanih podjetjih v Avstriji, Grčiji in Rusiji sem testirala sodobni in tradicionalni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja ter interpretirala rezultate organizacijske klime v matičnem podjetju in v povezanih podjetjih.

### **5.1 Unior kot mednarodno povezano podjetje**

Po teoretični analizi ključnih vidikov modela nadzora organizacijske kulture in klime bomo novo postavljeni model nadzora, ki naj bi pripomogel k uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja, testirali na primeru mednarodnega podjetja Unior, d. d., programu Ročno orodje, in na treh strateških partnerjih, povezanih podjetjih iz Avstrije, Grčije in Rusije, ki se ukvarjajo s prodajo ročnega orodja. Pred tem želimo podjetje in njegova povezana podjetja, ki tvorijo skupino Unior, na kratko predstaviti.

#### **5.1.1 Predstavitev podjetja**

Mednarodno podjetje Unior deluje v kovinsko-predelovalni panogi in se uvršča med najpomembnejše ter najkakovostnejše proizvajalce ročnega orodja, odkovkov, sintranih delov in računalniško krmiljenih strojev v Evropi. Zаметki podjetja segajo v leto 1919. Bogata tradicija orodnega kovaštva in visokokakovostno kromvanadijevo jeklo sta garancija za dolgo življenjsko dobo izdelkov Unior, s katerimi zadovoljujejo želje še tako zahtevnih kupcev. Unior je med največjimi in izvozno najpomembnejšimi slovenskimi podjetji. S svojimi petimi programi, odkovki, ročnim orodjem, strojgradnjo, sintrom in turistično dejavnostjo, je družba zavezana visoki kakovosti, skrbi za svoje zaposlene, doseganju visoke stopnje izkoriščenosti svojih zmogljivosti, povečevanju produktivnosti in doseganju optimalne dobičkonosnosti.

Družba Unior, d. d., je leta 2008 imela 2.350 zaposlenih in ustvarila 153 milijonov evrov prihodkov iz prodaje ter 1,4 milijona evrov čistega dobička. Od tega je bilo 90 % prihodkov od prodaje izdelkov na tuje trge. Bilančna vsota je leta 2008 znašala 303 milijone evrov, kapital družbe pa je znašal 116 milijonov evrov. Investicije so imele leta 2008 še vedno močan zagon. Tako je družba Unior, d. d., leta 2008 investirala v opremo in zgradbe 16,2 milijona evrov.

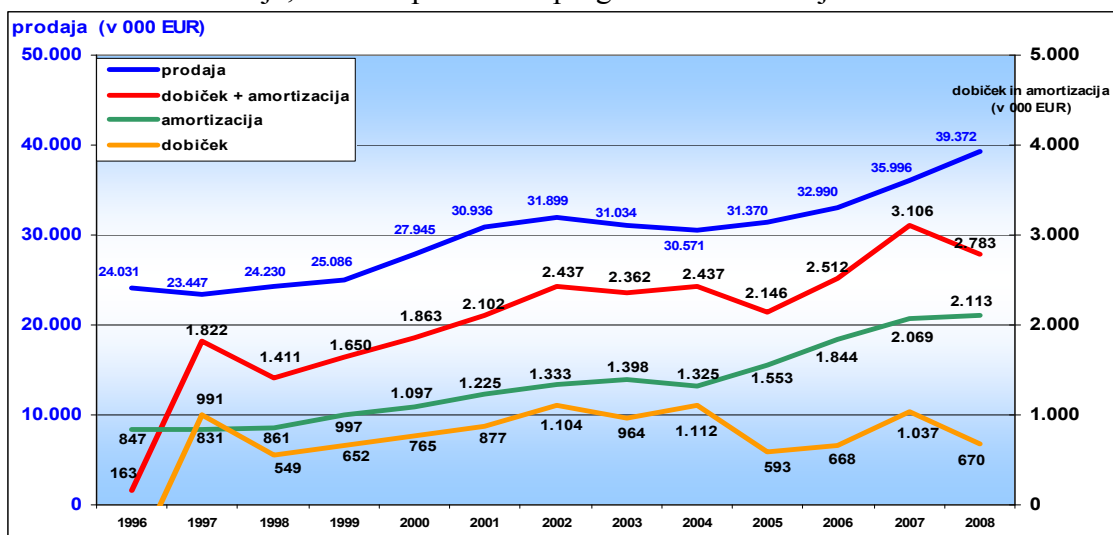
Struktura prodaje po programih je bila v letu 2008 naslednja: 61 % program odkovki, 6,1 % program sinter, 39,4 % ročno orodje, 21,1 % strojna oprema, 18,9 % turizem in 6,4 % skupne službe.

V letu 2009 se je mednarodno podjetje Unior, d. d., soočilo z upadom prihodkov od prodaje, in sicer za 30 % v primerjavi z letom 2008, kar je bila posledica upadanja kupne moči na trgih EU in krize v avtomobilski industriji. Pri tem je bilo podjetje prisiljeno izvesti številne ukrepe, ki so bili vezani na obvladovanje stroškov poslovanja.

V nadaljevanju se bomo osredotočili zgolj na enega izmed petih programov Uniorja, na program Ročno orodje. Za ta program je značilno, da so v podjetju zanj razvili svoje vrednote, norme in slog demokratičnega vodenja, prav po tem se ta tudi razlikuje od preostalih Uniorjevih programov. Zato smo v našo raziskavo vključili program Ročno orodje in povezana podjetja, ki so v interakciji zgolj s tem programom.

Program Ročno orodje je leta 2008 ustvaril 39,4 milijona evrov prihodkov od prodaje, kar je bilo doseženo s 564 zaposlenimi. Pri tem program 90 % prihodkov od prodaje ustvari s prodajo ročnega orodja na tuje trge (Unior 2009).

Slika 5.1 Prodaja, dobiček po letih za program Ročno orodje



Vir: Unior 2009a.

V letu 2009 se je program Ročno orodje soočal s podobnimi težavami kot Skupina Unior, s tem, da so bili prihodki od prodaje v primerjavi z letom 2008 nižji za 45 %.

### 5.1.2 Organizacijska struktura

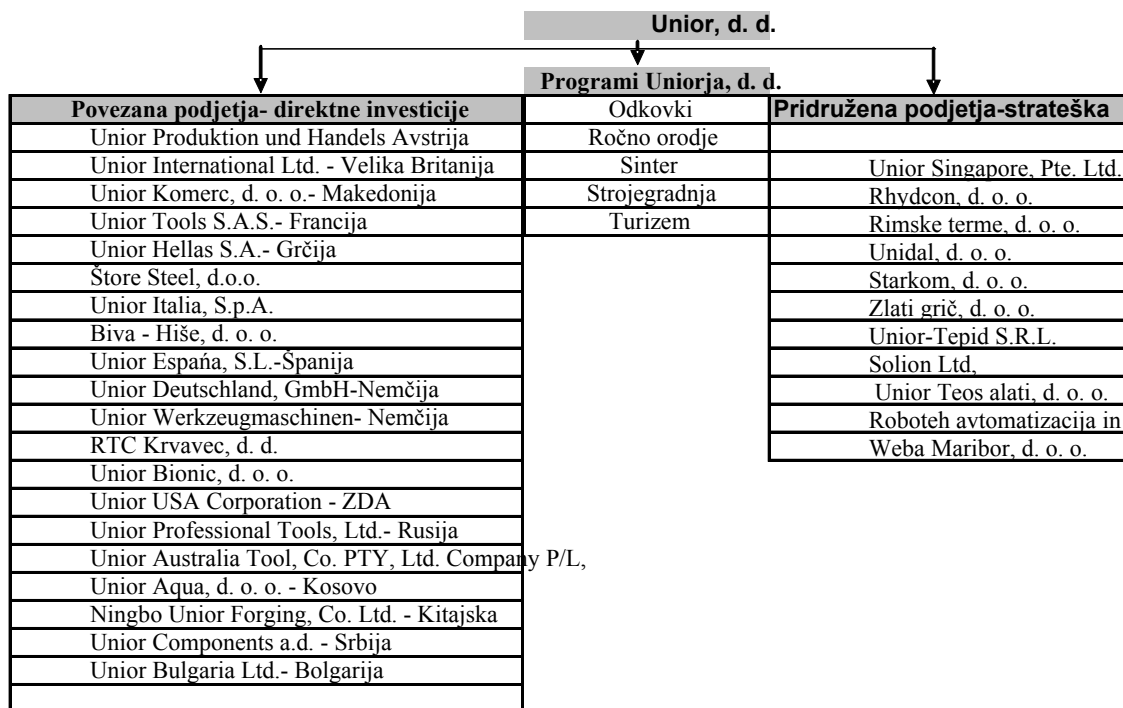
Unior, d. d., ima 21 povezanih podjetij v Sloveniji in v tujini, ki tvorijo Skupino Unior, v katerih ima Unior večinski lastniški delež (približno 99 %). Večina teh podjetij je vezana na prodajo ročnega orodja v tujini. Pridruženih podjetij je 11, v teh je delež lastništva Uniorja med 20 in 45 %. Za samo podjetje Unior, d. d., je značilna funkcijska organizacijska struktura.

Funkcijska organizacijska struktura ima svoje prednosti. Členitev delovnih nalog na osnovi strokovno sorodnih opravil omogoča: veliko stopnjo specializacije in



koncentracijo znanja na enem mestu ter visoko stopnjo izkoriščanja zmogljivosti (Kavčič in Kovač 1999, 162). Za zaposlene so izdelana pooblastila in opisi delovnih nalog.

Slika 5.2 Organizacijska struktura Unior, d. d.



Vir: Unior 2008.

### 5.1.3 Vizija in poslanstvo

Vizija programa Ročno orodje nakazuje željo podjetja po internacionalizaciji. Program Ročno orodje naj bi bil stabilen, gre za mednarodno poslovno uspešno organizacijo, ki v diverzifikaciji prodajno-proizvodnega programa išče tržne možnosti, poleg tega pa ljudem z znanjem in izkušnjami ponuja možnosti izražanja inventivnosti na vseh področjih zaposlitve.

Poslanstvo povezanih podjetij je prodaja ročnega orodja pod blagovno znamko Unior za območje, ki obsega navadno eno, lahko pa tudi več držav. Podjetja so bila bodisi ustanovljena, dokapitalizirana bodisi so bili kupljeni deleži z naslednjimi cilji: da se osvoji novi trg, poveča ali vsaj zadrži prodaja na obstoječem trgu, ustvarijo možnosti za poslovanje podjetja, prenese se najboljša praksa med podjetji in doseže uspešnost poslovanja, ki se odraža v večji produktivnosti. Vse to s ciljem, da se obvladujejo tržne poti prodaje pod lastno blagovno znamko Unior. Delovanje povezanih podjetij mora izhajati iz celovite vizije in strategije matičnega podjetja

(Dubrovski 2004, 201). Poslanstvo se vsebinsko dopolnjuje z organizacijskimi vrednotami in vizijo: njihova skladnost pa omogoča usklajena ravnanja ljudi v podjetju na poti proti zastavljenim ciljem (Musek in Lešnik 2006).

Unior je v letih od leta 2000 do 2008 z dokapitalizacijami, odkupi deležev ali ustanovitvenimi vložki v podjetja za prodajo ročnega orodja vložil 5,46 milijona evrov. Skupno so podjetja v letih 2000 in 2001 poslovala pozitivno, s 6,25 % donosa Uniorja na vložek. Sledilo je štiriletno obdobje (2002–2006), ko so podjetja poslovala v povprečju z 9,4-odstotno izgubo Uniorja na kapitalski vložek. To je bilo nasploh sušno obdobje, tudi za konkurenco. Leta 2007 pa so imeli dobiček v višini 4 %, ki je med drugim posledica tega, da imajo podjetja, ustanovljena po letu 2004, boljše poslovne rezultate.

Koristi od vložka so naslednje:

- Stanje kapitala Uniorja se je v trgovskih podjetjih v obdobju 2000–2008 povečalo za 2,4 milijona evrov.
- Tržna vrednost nepremičnega premoženja je po oceni glede na knjigovodsko vrednost večja za 2,1 milijona evrov.
- V vrednosti podjetij ni zajet good will podjetij.
- Kumulativni prispevek za kritje se je v obdobju 2000–2008 na račun naložb povečal za približno 8,3 milijona evrov in znaša 35,1 milijona evrov.
- V obdobju od leta 2000 do 2008 je kumulativna rast prodaje programa Ročno orodje znašala 40,5 milijona evrov, od tega kar 30 milijonov prek hčerinskih podjetij.
- Prodaja programa je bila leta 2008 za 41 % večja kot leta 2000, pri čemer se je pri hčerinskih podjetjih povečala za 114 %, pri drugih kupcih pa samo za 10 %.
- Utrjevanje blagovne znamke, večji tržni deleži, obvladovanje tržnih poti in prodajne politike.
- Nabavni učinki z nižjimi nabavnimi cenami.

Če naložb v trgovska podjetja ne bi bilo, bi bil tržni in ekonomski položaj programa bistveno slabši, celo ogrožen. Naložbe bi lahko opredelili podobno kot nujne investicije za opravljanje dejavnosti (Unior 2009b).

#### **5.1.4 Vrednote**

V organizaciji prevladujejo različne vrednote. Manager programa Ročno orodje pri obvladovanju organizacije, povezovanju in usklajevanju interesnih udeležencev stalno poudarja določene vrednote, katerim naj bi zaposleni sledili in so dolgoročnega značaja. Uvaja se timsko delo, pooblaščajajo se zaposleni in cenijo se znanja. In prav močna kultura je tista, ki zagotavlja, da čeprav je nadzora v matičnem podjetju manj, zaposleni še vedno težijo k uresničevanju ciljev.

Za sporočanje vrednot, ki naj bi vladale v organizaciji, se uporablja dokument, ki je zaposlenim dosegljiv na oglasnih deskah in prek intraneta (Unior 2009 b):

- pripadnost podjetju Unior, d. d.;
- kakovost procesov in ročnega orodja;
- naravnost na zadovoljstvo kupcev;
- sodelovanje, ki se odraža v timskem delu;
- odgovornost za opravljanje nalog;
- učenje na vseh ravneh in prenos najboljše prakse.

#### **5.1.5 Slabosti obstoječega nadzora nad povezanimi podjetji**

Odgovornost za poslovanje povezanih podjetij je v domeni predsednika uprave Unior, d. d., od leta 2009 pa so povezana podjetja, ki prodajajo ročno orodje, v domeni novo imenovanega člana uprave in prav tako naložbe v omenjena podjetja. Program Ročno orodje je v dnevni interakciji z omenjenimi povezanimi (hčerinskimi) podjetji.

Finančni nadzor se praviloma izvaja enkrat letno na skupščini. Med letom (četrtletno) pa se nadzoruje prek sektorja kontrolinga, ki uporabi pridobljene podatke predvsem za sestavo konsolidirane bilance.

V nadaljevanju bomo teoretični model nadzora, ki temelji na vidiku racionalizacija in ustvarjalni razvoj zaposlenih, preučili na podlagi matičnega podjetja Unior, d. d., programa Ročno orodje in treh hčerinskih podjetij iz Avstrije, Grčije in Rusije, ki delujejo kot distribucijski centri za prodajo ročnega orodja. Povezana podjetja prodajajo ročno orodje Unior in so zato v tesni interakciji samo s programom Ročno orodje.

Kako poteka nadzor je odvisno tudi od časa ustanovitve povezanega podjetja, kajti vse do leta 2004 se nad omenjenimi podjetji ni izvajal nikakršen nadzor. Gre za miselni preskok, napredek je torej že bil narejen. Potrebna pa je nadgradnja obstoječega, kajti nove ekonomske razmere zahtevajo od matičnega podjetja novo angažiranost. Pozornost je treba nameniti preučevanju organizacijske kulture in klime v programu Ročno orodje ter v njegovih povezanih podjetjih, ki izhajajo iz skupne strategije, kar lahko pripomore k uresničevanju zastavljene vizije poslovanja. Treba je vzpostaviti nadzor nad mehкими, zaznavnimi dejavniki poslovne uspešnosti.

**Tabela 5.1** Prednosti uvajanja novo postavljenega modela merjenja uspešnosti poslovanja, ki temelji na organizacijski kulturi in klimi

<i>Obstoječe stanje</i>	<i>Novo postavljeni model</i>
Obstoječi nadzorni model nam ne daje informacij o organizacijski klimi v povezanih podjetjih in o organizacijski kulturi, ki sta temeljni za uspešnost poslovanja podjetja. Uporablja se policentrično kadrovanje. Vodilnih kadrov ne usposablja matično podjetje in prav tako ni prenosa najboljše prakse med povezanimi podjetji. S podjetji, ki so bila ustanovljena med letoma 1970 in 1990, so težave v procesu komuniciranja. Managerji v povezanih podjetjih so navajeni, da poslušajo samostojno, brez vmešavanja matičnega podjetja, njihov cilj pa je 'izžemanje matičnega podjetja'. Managerji niso nagrajeni glede na to, kaj so naredili za razvoj podjetja in kako komunicirajo z matičnim podjetjem; ne skrbijo za uveljavitev korporativne kulture. Seveda nekoga ne moreš nagraditi za njegovo uspešnost oz. neuspešnost, če za to ne obstajajo neki cilji.	Matično podjetje mora ugotavljati organizacijsko klimo v matičnem podjetju in v povezanih podjetjih, kajti samo motivirani zaposleni bodo svoje delo opravljali uspešno in bodo pripomogli k povečanju uspešnosti poslovanja. Na podlagi ugotovljenih rezultatov bi morale matično podjetje managerju v povezanem podjetju poročati, na katere dimenzije organizacijske klime naj bo pozoren, da bodo zaposleni bolj zavzeti za doseganje skupnih strategij. Manager programa Ročno orodje si mora prizadevati, da se bodo oblikovale vrednote in norme v povezanem podjetju, ki so značilne tudi za program Ročno orodje – pripadnost podjetju. Cilj ni centralizacija, ampak komuniciranje, izmenjava informacij, odkritost in zaupanje, kar naj bi bilo vir za razvoj celotne skupine. Cilj je enotna organizacijska kultura in pozitivna organizacijska klima, ki pripore k doseganju sinergijskih učinkov med matičnim ter povezanim podjetjem.

## **5.2 Tradicionalni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja**

Povezana podjetja prikazujejo svoje poslovne rezultate v skladu z računovodskimi standardi, ki veljajo v državi, kjer delujejo. S tega vidika se lahko prikazani rezultati med seboj pomembno razlikujejo in brez zahtevnih preračunavanj niso primerljivi. Vse to otežuje izdelavo konsolidiranih računovodskih izkazov in letnih poročil, ki naj bi prikazali poslovanje celotne skupine odvisnih podjetij kot enotnega poslovnega subjekta (Hočevar 2007, 52).

V nadaljevanju po enaki metodologiji izračuna primerjamo izbrane kazalnike za nadziranje uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja za leti 2007 in 2008. Gre predvsem za kazalnike investiranja, likvidnosti in dobičkonosnosti. Čeprav je dobiček pomemben, pa neposredno med izbranimi kazalniki ni vključen. Razlog za to je, kot navaja Copeland (2000, 158), da morajo drugi vzvodi biti takšni, da bodo njihovi ukrepi prinesli dobiček iz poslovanja. Kakor pravijo Berk, Lončarič in Zajc (2006, 6), je dobiček kratkoročna kategorija, na katero se lahko vpliva z metodami bilanciranja. Spremljanje povezanega podjetja izključno na podlagi tega kazalnika ima lahko dolgoročno negativne posledice za celotno skupino povezanih podjetij. Dodaten negativni vpliv ima tudi management v povezanih podjetjih, ki je nagrajen na podlagi kratkoročno ugotovljenega dobička (Dolar, Pirc in Podbevšek 2007, 125).

**Tabela 5.2** Finančni kazalniki poslovanja

	<i>Avstrija</i>	<i>Avstrija</i>	<i>Grčija</i>	<i>Grčija</i>	<i>Rusija</i>	<i>Rusija</i>
<i>Leto</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
ROA (v %)	2,37	1,17	2,96	0,31	17,86	5,96
Donosnost prodaje (v %)	0,46	0,21	3,18	0,41	6,07	2,67
Gospodarnost poslovanja - koeficient	1,008	1,008	1,075	1,053	1,098	1,115
Kratkoročna likvidnost - koeficient	1,50	1,37	1,09	1,08	1,76	1,42
Trajanje odloga plačil - poravnava obveznosti - število dni	297	289	950	1.087	228	304

Vir: Unior 2009b.

Če izhajamo z vidika sedanjega sistema nadzora nad povezanimi podjetji, lahko vidimo, da ima povezano podjetje v Rusiji, nad katerim se izvaja skoraj popolni nadzor, ugodne finančne kazalnike, kar ima pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja matičnega in povezanega podjetja, medtem ko ima nenadzorovano podjetje v Avstriji najnižje finančne kazalnike med primerljivimi podjetji.

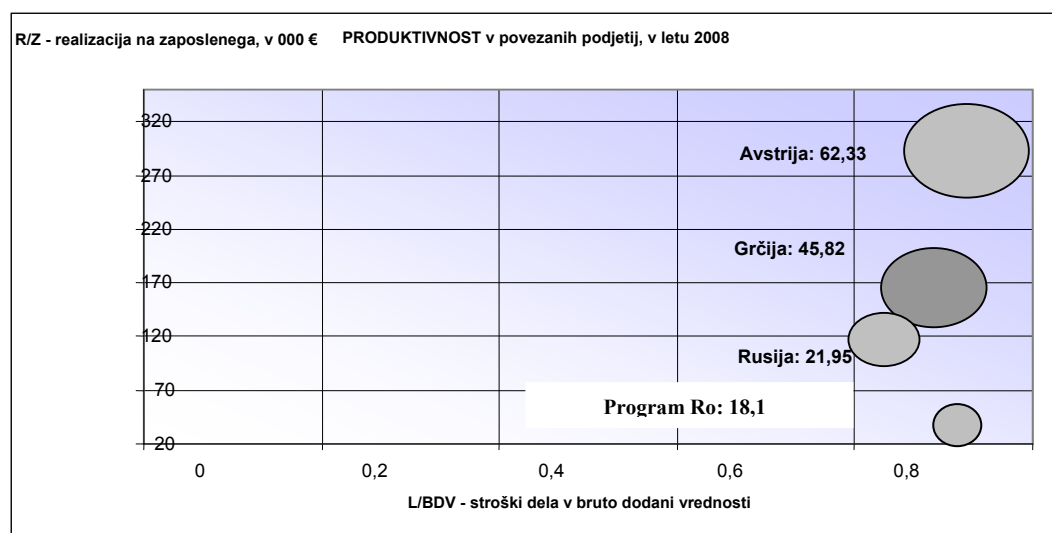
Ko postavljeni cilji za povezano podjetje niso doseženi, morajo managerji v povezanih podjetjih navesti aktivnosti, katere bodo izvedli za izboljšanje stanja. Hkrati bi na ta način matično podjetje pravočasno dobilo opozorilo o odmikih in na podlagi medsebojnih primerjav kazalnikov uspešnosti poslovanja povezanih podjetij (enaki izračuni) bi lahko širili najboljšo prakso iz enega v drugo povezano podjetje. Izvajati bi morali tudi kontrolo nad ukrepi. Finančni cilji in kazalniki morajo imeti dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost (Brealey 2000, 19–22), ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje ter kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Ponavadi si podjetje izbere en prednostni ali prevladujoč cilj za dolgoročni kazalec uspeha. Obvladovanje tveganja (likvidnostnega) je dodatna razsežnost, dodatni cilj, ki bi moral dopolnjevati katero koli strategijo pričakovanega donosa, ki si jo je izbrala poslovna enota.

**Tabela 5.3** Produktivnost na zaposlenega v povezanem podjetju

Leto 2008 (v 000 €)	Avstrija	Grčija	Rusija
Čisti prihodki	3.512	2.628	2.445
Stroški dela	693	653	384
Amortizacija	38	70	9
Dobiček/izguba	17	10	68
Zaposleni	12	16	21
BDV (bruto dodana vrednost)	748	733	461
R/Z (realizacija na zaposlenega)	293	164	116
L/BDV (str. dela v bruto dodani vrednosti – v %)	93	89	83
BDV/Z (bruto dodana vrednost na zaposlenega)	62	46	22

Vir: Unior 2009b.

**Slika 5.3** Produktivnost v programu Ročno orodje in v povezanih podjetjih



Vir: Unior 2009b.

V prihodkih od prodaje pri povezanem podjetju so zajeti prihodki od prodaje ročnega orodja v letu 2008. Iz tega sledi, da povezano podjetje v Avstriji ustvari največjo bruto dodano vrednost na zaposlenega, ki znaša 62.330 evrov. Strošek dela v bruto dodani vrednosti znaša 93 %, realizacija na zaposlenega pa 292.670 evrov. S tem dobimo tudi podatek, da so stroški dela v omenjenem podjetju višji kot v drugih povezanih podjetjih. V povezanem podjetju v Rusiji, nad katerim se izvaja celovit nadzor, znašajo stroški dela v bruto dodani vrednosti 83 %. Če bi primerjali bruto dodano vrednost, ki je značilna za kovinsko-predelovalno industrijo in za konkurenčna

podjetja, kot so Gedore, Hazet, Stahwille iz Nemčije, kjer gre za kakovostne proizvajalce ročnega orodja, potem ti v povprečju ustvarjajo bruto dodano vrednost na zaposlenega, ki znaša 65.000 evrov (Unior 2009b). Iz tega sledi, da bo treba usmeriti aktivnosti v povečanje BDV, kar bo imelo vpliv tudi na večji dobiček. Številne teoretične študije dokazujejo, da ima pozitivna, ustvarjalna klima tudi pozitiven vpliv na povečanje produktivnosti.

### **5.3 Sodobni vidik modela nadzora merjenja uspešnosti poslovanja**

#### **5.3.1 Namen in cilji raziskave organizacijske klime ter kulture**

Ustrezna organizacijska kultura in klima pripomoreta k učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja. Za uspešno poslovanje podjetja je treba poznati mehke dejavnike poslovne uspešnosti, zakaj je nekdo zadovoljen na delovnem mestu, kaj ga motivira in kako dojema organizacijo. Za to, da bi podjetje uspešno poslovalo, je treba poznati klimo in temeljne vrednote zaposlenih v povezanih podjetjih ter v matičnem podjetju. Za doseganje kooperativne vizije in razvojnih strategij pa morajo vrednote ter razpoloženje zaposlenih v matičnem in povezanih podjetjih sovpadati.

Na podlagi raziskave organizacijske klime ter vrednot v matičnem podjetju in v povezanih podjetjih želimo opozoriti na aktualne probleme ter dileme, ki izhajajo iz neuskklajene organizacijske kulture in klime ter negativno vplivajo na uspešnost poslovanja matičnega in povezanega podjetja. Za uspešno delovanje strateško in kapitalsko povezanih podjetij je izrazito pomembno, da se v model nadzora poslovanja mednarodno povezanih podjetij vključujejo tudi kazalniki, kot so zavzetost zaposlenih za poslovno uspešnost, ki se meri kot splošen, pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do organizacije: kako med seboj kooperativno sodelujejo, kako so zavzeti za opravljanje dela, katere so njihove temeljne vrednote.

Na podlagi raziskave dimenzij organizacijske klime in vrednot v matičnem podjetju Unior, d. d., ter v povezanih podjetjih Uniorja v Grčiji, Avstriji in Rusiji želimo raziskati, kateri so vzroki ter posledice, ki jih imata organizacijska kultura in klima na uspešnost v mednarodno povezanih podjetjih.

Cilj, ki se navezuje na analizo rezultatov v preučevanem podjetju, je ugotoviti, katere dimenzije v matičnem in v povezanih podjetjih so stabilne ter katere kritične v primerjavi z rezultati projekta SiOK.

V navezavi na kritične točke bodo navedeni ukrepi oz. predlogi managementu.

### 5.3.2 Vzorec in zbiranje podatkov

#### Program Ročno orodje

Skupno število zaposlenih v programu Ročno orodje je 564, od tega je v režiji 43 zaposlenih, preostali so proizvodni delavci. V vzorec za izpolnitev vprašalnika smo vključili vse t. i. režijce, saj so ti dnevno v interakciji z zaposlenimi v povezanih podjetjih, kjer tudi najbolj občutijo njihovo razpoložanje in vzdušje. Prek t. i. režijcev se tako prenašajo tudi temeljne vrednote matičnega podjetja. Tako smo v okviru skupnega kolegija članov programa Ročno orodje dne 27. maja 2009 izvedli anketiranje zaposlenih v matičnem podjetju Unior, program Ročno orodje, n = 43 (oddelek prodaje 18 zaposlenih; marketing in razvoj 10, logistika 12 in vodstvo programa 3 zaposleni). Realizacija anketiranja zaposlenih v matičnem podjetju Unior je bila stoodstotna med t. i. režijci, torej zaposlenimi v oddelkih, ki so dnevno v interakciji z zaposlenimi v povezanih podjetjih. V raziskavo nismo vključili zaposlenih v proizvodnji, saj so bili ti v letu 2009 večinoma na čakanju, hkrati pa ne sodelujejo s povezanimi podjetji, ob tem pa so proizvodni obrati tudi dislocirani (Lenart, Stari trg).

**Tabela 5.4** Vključenost zaposlenih v programu Ročno orodje

	Program Ročno orodje
Skupno število zaposlenih	564
Prodaja (vključeni v vzorec)	18
Logistika(vključeni v vzorec)	12
Marketing in razvoj (vključeni v vzorec)	10
Vodstvo programa	3
Datum izvedbe vprašalnika:	27. 5. 2009
Skupno število anketiranih:	43

#### Povezana podjetja

V raziskavo so bili zajeti zaposleni v povezanih podjetjih iz Avstrije, Grčije in Rusije, v sektorjih nabave, marketinga in prodaje, saj so ti dnevno v interakciji z anketiranimi zaposlenimi v matičnem podjetju, programu Ročno orodje. V teh sektorjih je skupno 29 zaposlenih, ki so ob našem poslovnem obisku v povezanem podjetju izpolnili vprašalnike. Vprašalniki so bili prav tako kot v Uniorju anonimni, pred tem pa prevedeni v njihov materni jezik. Tako je bilo iz povezanega podjetja v Avstriji vključenih v vzorec 7 zaposlenih, v Grčiji 11 in prav toliko v Rusiji, torej skupno 29 zaposlenih. Zaposlene v povezanih podjetjih smo anketirali v času poslovnega obiska v podjetju.



Razlogi za vključitev v raziskavo zaposlenih v povezanih podjetjih iz Grčije, Avstrije in Rusije so:

- podjetja delujejo v treh različnih nacionalnih kulturah;
- poslovanje teh povezanih podjetjih je vezano samo na program Ročno orodje;
- med vsemi povezanimi podjetji so finančni kazalniki (dobiček na zaposlenega, donosnost prodaje, koeficient likvidnosti, produktivnost na zaposlenega) najvišji;
- management v povezanih podjetjih nam je dal soglasje, da raziskavo lahko izvedemo.

**Tabela 5.5** Vključenost zaposlenih v povezanih podjetjih v Avstriji, Grčiji in Rusiji

	Avstrija	Grčija	Rusija	Skupaj
Skupno število zaposlenih	12	16	21	49
Prodaja (vključeni v vzorec)	4	7	8	19
Nabava (vključeni v vzorec)	2	2	1	5
Marketing (vključeni v vzorec)	1	2	2	5
Logistika, računovodstvo (niso vključeni v vzorec)	5	5	10	20
Datum izvedbe vprašalnika:	14. 5. 2009	26. 5. 2009	8. 6. 2009	
Skupno število vključenih v raziskavo:	7	11	11	29

Vsi anketni vprašalniki, ki so jih izpolnili zaposleni, vključeni v vzorec, v programu Ročno orodje in v povezanih podjetjih so bili izpolnjeni ter vrnjeni.

### 5.3.3 Uporabljene metode

Vprašalnik je bil anonimen in zaprtega tipa, z namenom, da bi anketiranci čim bolj sproščeno ter korektno ocenjevali. V prvem delu je v vprašalniku navedenih 34 trditve, iz katerih so zaposleni ocenjevali stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Vprašanja so bila usklajena z vprašalnikom projekta SiOK.

V prvem delu se vprašanja nanašajo na dimenzije organizacijske klime, ki označujejo vzdušje v organizaciji. V drugem delu se trditve nanašajo na to, katere so tiste vrednote, ki so pomembne za zaposlenega in kako se uresničujejo na delovnem mestu.

Anketni vprašalnik zaposlenih v povezanih podjetjih se je vsebinsko ujemal z anketnim vprašalnikom zaposlenih v matičnem podjetju, le da so bila iz vprašalnika za zaposlene v povezanem podjetju izločena vprašanja, ki se nanašajo na ugotavljanje vzrokov za trenutne poslovne težave programa Ročno orodje. Podatki bodo združeno

prikazani za vsa tri povezana podjetja, kajti rezultati za posamezna podjetja so primerljivi, hkrati pa nas ne zanima posameznik, temveč skupina.

Vsi tako pridobljeni primarni podatki so bili statistično obdelani s programom SPSS, za interpretacijo pa je uporabljena petstopenjska lestvica<sup>1</sup>. Pri tem je bila uporabljena univariatna statistika (povprečja, standardni odkloni, koeficienti asimetričnosti in sploščenosti), bivariatna statistika (Mann-Whitney U-test kot neparametrična alternativa za t-teste in Spearmanovi korelacijski koeficienti) in multivariatna statistika (faktorska analiza). Na podlagi rezultatov faktorske analize so bile izračunane in tudi izvedene<sup>2</sup> Likertove lestvice, nanašajoče se na organizacijsko klimo, s testom Cronbach Alpha pa je bilo preverjeno, da so tako izračunane lestvice zanesljive (Cronbach Alpha je povsod večji od 0,8). Poleg tega je bil izračunan tudi ponderirani indeks vzdušja, nekateri podatki pa so prikazani z razsevnimi in drugimi grafikoni.

#### **5.4 Interpretacija rezultatov organizacijske klime v matičnem podjetju in v povezanih podjetjih**

##### ***5.4.1 Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij organizacijske klime z rezultati projekta SiOK***

Najprej smo dobljena povprečja za posamezno postavko primerjali z rezultati povprečja od leta 2001 do leta 2007, projekta SiOK. Največja odstopanja v primerjavi s slovenskim povprečjem v programu Ročno orodje in prav tako v treh povezanih podjetjih so pri dimenzijah klime: nagrajevanje, motivacija in zavzetost, odnos do kakovosti, notranji odnosi med zaposlenimi in komuniciranje. Strokovna usposobljenost in učenje je postavka, ki je primerljiva s slovenskim povprečjem, hkrati pa je tako v programu Ročno orodje kot v povezanih podjetjih bolje ocenjena, kot je povprečje vseh postavk.

---

<sup>1</sup> Vrednotenje rezultatov: sploh se ne strinjam = 1, delno se strinjam = 2, ne znam oceniti = 3, večinoma se strinjam = 4, popolnoma se strinjam = 5. Ocena 'ne znam oceniti' je obravnavana kot intervalna in ne kot ordinalna vrednost.

<sup>2</sup> Namesto vsote spremenljivk je bilo izračunano povprečje spremenljivk, ki spadajo v isto dimenzijo.

**Tabela 5.6** Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij organizacijske klime z rezultati projekta SiOK

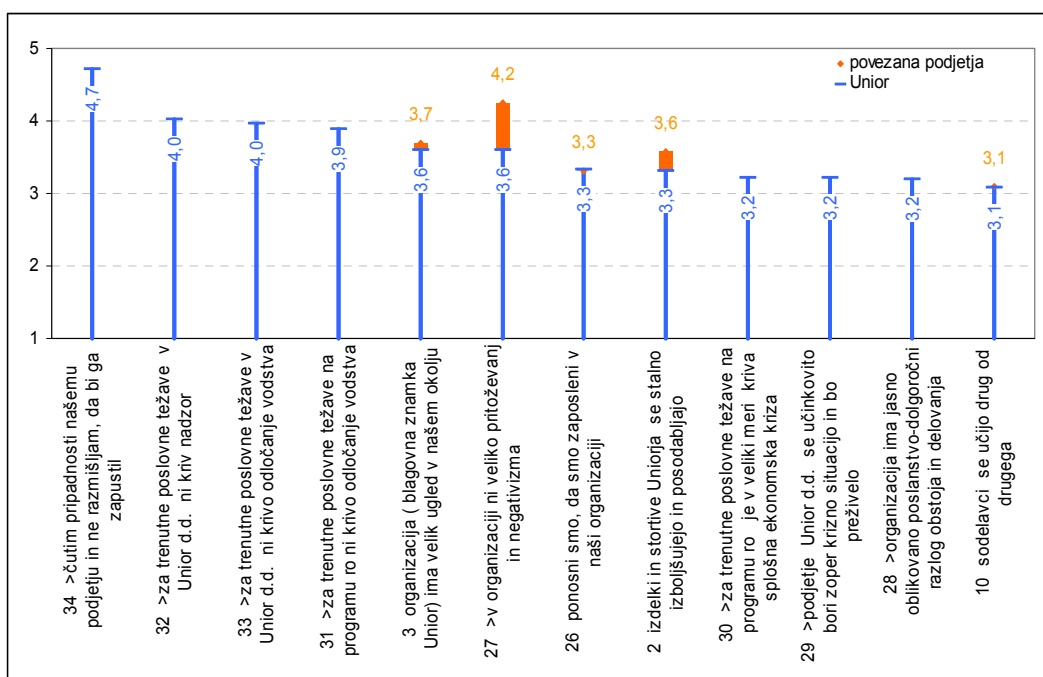
Povprečne ocene:	2007	Povprečje 2000–2007	Povprečje Unior	Povprečje, povezana podjetja	Indeks Unior / povprečje Siok	Indeks Povezana /povprečje Siok	Indeks Povezana/ Unior
Nagrajevanje	2,26	2,73	1,95	1,95	72	72	100
Vodenje	3,22	3,27	2,50	2,83	77	87	113
Motivacija in zavzetost	3,40	3,49	2,55	2,80	73	80	110
Notranji odnosi	3,24	3,30	2,70	3,40	82	103	126
Notranje komuniciranje in informiranje	2,95	2,98	2,77	3,13	93	105	113
Zadovoljstvo pri delu	3,41	3,59	2,78	3,09	77	86	111
Odnos do kakovosti	3,66	3,76	2,80	3,00	74	80	107
Strokovna usposobljenost in učenje	3,26	3,31	2,85	3,25	86	98	114
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,18	3,27	2,85	3,40	87	104	119
Pripadnost organizaciji	3,30	3,45	2,95	3,25	85	94	110
Razvoj kariere	2,73	2,80	3,00	3,00	107	107	100
Organiziranost	3,17	3,25	3,17	3,43	97	106	108
Inovativnost in iniciativnost	3,51	3,60	3,30	3,60	92	100	109

Vir: SiOK 2008, 5.

#### **5.4.2 Univariatna in bivariatna analiza organizacijske klime**

V nadaljevanju so prikazane aritmetične sredine odgovorov na vprašanja, ki so se nanašala na organizacijsko klimo. Z ravno črto so prikazana povprečja odgovorov zaposlenih v Uniorju (t. i. režijci), s polno črto (zgornja) pa povprečja povezanih podjetij. Zaradi lažjega pregleda so trditve prikazane s tremi različnimi grafi. Rezultati so prikazani na lestvici od ena do pet, kjer ena pomeni, da se z navedeno trditvijo ne strinjajo (bližje kot je povprečje vrednosti ena, večji je vpliv postavke na nezadovoljstvo zaposlenih), pet pa pomeni, da se z navedeno trditvijo strinjajo (bližje kot je povprečje vrednosti pet, večji je vpliv postavke na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na zaznavno uspešnost podjetja).

Slika 5.4 Aritmetične sredine odgovorov na vprašanja<sup>3</sup>, ki so se nanašala na organizacijsko klimo (ločeno po skupinah – prvi del)



Iz slike 5.4 je razvidna percepcija zaposlenih v matičnem in v povezanih podjetjih do Uniorja. Iz podatkov je razvidno, da imajo zaposleni pozitiven odnos do podjetja in trenutnih poslovnih težav v Uniorju ne povezujejo z odločanjem vodstva podjetja, temveč s svetovno krizo. S tem ponazarjajo, da verjamejo v management podjetja, ki s svojim zgledom, dejanji in normami širi neko kulturo organizacije. Empirične raziskave so potrdile, da je nevidna organizacija, ki je zajeta v t. i. organizacijski kulturi, pomemben dejavnik uspešnosti podjetja kot celote (Kovač 2001, 85).

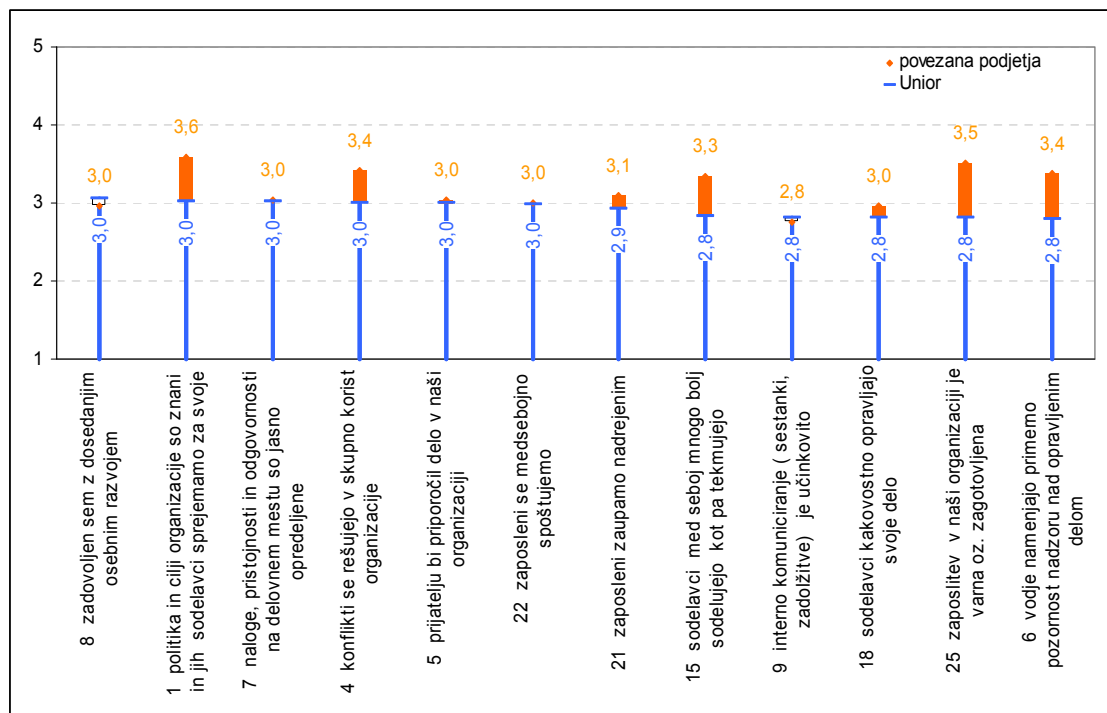
Zaposleni v Uniorju čutijo veliko pripadnost podjetju in imajo pozitiven odnos do organizacije. Zaposleni v matičnem in v povezanem podjetju so ponosni, da so zaposleni v Skupini Unior, v skupini, ki nenehno posodablja ter izboljšuje raven izdelkov in storitev, hkrati pa ima uveljavljen imidž na svetovnem trgu.

Villa (1994, 344) navaja, da je organizacijska kultura proces, razmišljanje. Cox in Brittain (2000, 37) pa navajata, da je kultura način, kako delamo. Številni primeri iz zgodovine o povezanih podjetjih kot ključen vzrok za stabilnost in rast podjetja navajajo kulturo. Po svojevrstnem in močnem vplivu kulture podjetja na poslovanje podjetja so znana predvsem General Electric, Toyota, Microsoft ... Kljub temu, da so si vodilni v podjetjih Daimler in Chrysler v času združevanja zelo prizadevali za utrjevanje skupne kulture, so nato imeli v integriranju po združitvi velike težave z

<sup>3</sup> Kjer ni polne črte, je bilo vprašanje postavljeno samo skupini zaposlenih v matičnem podjetju Unior.

obvladovanjem dveh različnih kultur, kar je tudi eden izmed razlogov, da sta se podjetji leta 2007 razšli. Zato je še toliko bolj pomembno, da so vrednote prepoznane kot kakovost želenega za doseganje vizije podjetja.

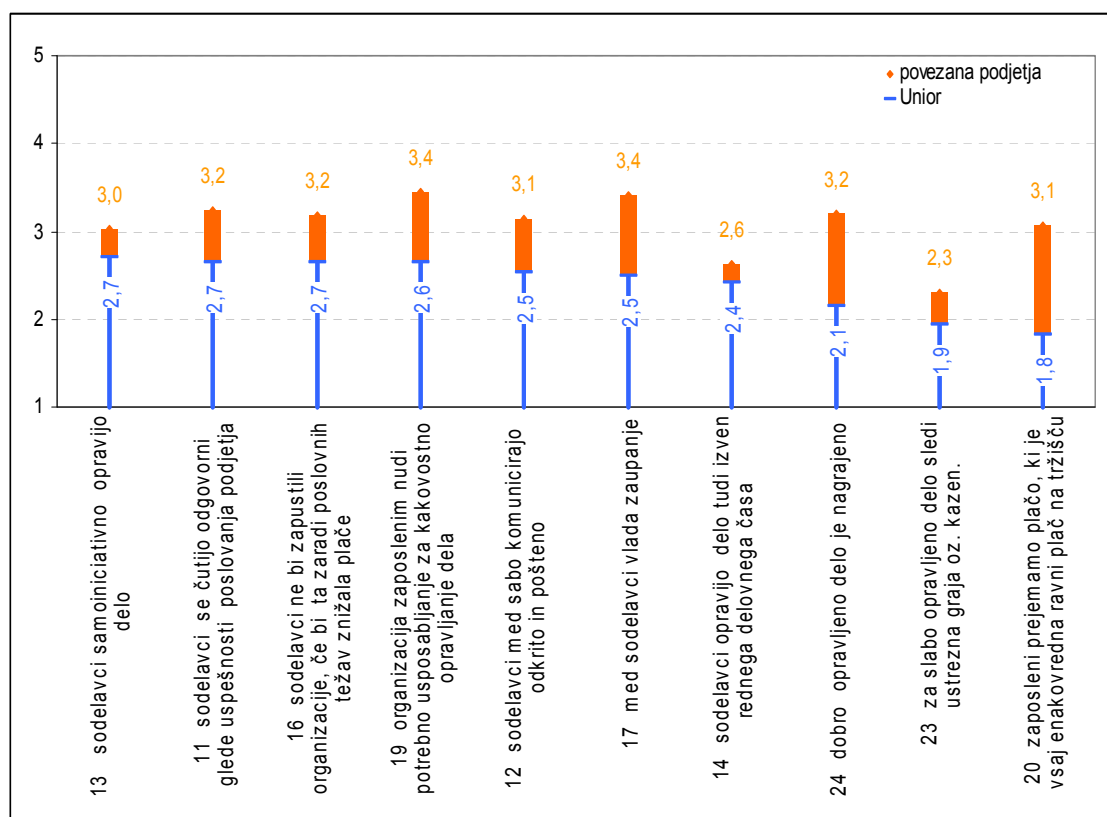
**Slika 5.5** Aritmetične sredine odgovorov na vprašanja<sup>4</sup>, ki so se nanašala na organizacijsko klimo (ločeno po skupinah – drugi del)



Zaposleni v matičnem in v treh povezanih podjetjih Uniorja so prav tako seznanjeni s politiko in cilji organizacije ter jih sprejemajo; konflikti se rešujejo v skupno korist organizacije. Vse te postavke v matičnem in v povezanem podjetju pozitivno odstopajo od povprečne aritmetične sredine.

<sup>4</sup> Kjer ni oznake, je bilo vprašanje postavljeno samo skupini zaposlenih v matičnem podjetju Unior.

Slika 5.6 Aritmetične sredine odgovorov na vprašanja<sup>5</sup>, ki so se nanašala na organizacijsko klimo (ločeno po skupinah – tretji del)



Postavke, ki so predstavljene v tretji skupini, pomenijo zavzetost zaposlenih za opravljanje dela. Vidimo lahko, da so te ocene v povezanih podjetjih bistveno višje kot v matičnem podjetju. Na podlagi celote pa lahko povzamemo, da so bile postavke, ki so bile ocenjene nižje od aritmetične sredine v matičnem podjetju, tudi nižje ocenjene od aritmetične sredine v povezanih podjetjih, kar pomeni, da se vzdušje, obnašanje in zadovoljstvo prenašajo bodisi iz matičnega v povezano podjetje bodisi obratno.

Postavke, ki so bile v matičnem podjetju in v povezanih podjetjih ocenjene od aritmetične sredine navzdol (so bile slabo ocenjene) ter vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu, so: interno komuniciranje (sestanki, zadolžitve) je učinkovito; sodelavci kakovostno opravljajo svoje delo; sodelavci samoiniciativno opravijo delo; sodelavci med seboj komunicirajo pošteno in odkrito; sodelavci opravijo delo zunaj rednega delovnega časa; za slabo opravljeno delo sledi kazen; zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu; v organizaciji je veliko pritoževanja in negativizma. To je hkrati povezano z normami, prepričanjem in vrednotami, ki v organizaciji prevladujejo.

<sup>5</sup> Kjer ni oznake, je bilo vprašanje postavljeno samo skupini zaposlenih v matičnem podjetju Unior.

Z namenom preverjanja, ali so omenjene razlike med omenjenima skupinama tudi statistično značilne, so bili opravljeni U-testi Mann-Whitney. Gre za neparametrično alternativo t-testom. U-testi Mann-Whitney so v konkretnem primeru boljša alternativa kot omenjeni t-testi, ker nekatere spremenljivke niso normalno porazdeljene, če jih gledamo ločeno po skupinah (Kemp in Brace 2006, 50–80).

To potrjujejo tudi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti, ki imajo pri kar nekaj trditvah vrednosti bodisi večje od +1 ali manjše od –1. Na splošno pa neparametrični testi nimajo predpostavk in so bolj robustni kot omenjeni t-testi, tako da so tudi s tega vidika boljša alternativa za preverjanje razlik med skupinami.

V prilogi 1 so med drugim prikazane statistične značilnosti U-testov Mann-Whitney. Razvidno je, da obstajajo statistično značilne razlike pri naslednjih trditvah, v katerih imajo povezana podjetja povsod višje vrednosti kot matično podjetje Unior:

- v1\_1 - Politika in cilji organizacije so znani in jih sodelavci sprejemamo za svoje.
- v1\_4 - Konflikti se rešujejo v skupno korist organizacije.
- v1\_6 - Vodje namenjajo primerno pozornost nadzoru nad opravljenim delom.
- v1\_11 - Sodelavci se čutijo odgovorni glede uspešnosti poslovanja podjetja.
- v1\_12 - Sodelavci med seboj komunicirajo odkrito in pošteno.
- v1\_15 - Sodelavci med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo.
- v1\_17 - Med sodelavci vlada zaupanje.
- v1\_19 - Organizacija zaposlenim omogoča potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.
- v1\_20 - Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.
- v1\_24 - Dobro opravljeno delo je nagrajeno.
- v1\_25 - Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.
- xv1\_27- V organizaciji ni veliko pritoževanj in negativizma (v statistični obdelavi je bilo vprašanje obrnjeno, kar pomeni, da se zaposleni strinjajo, da je v organizaciji veliko pritoževanja in negativizma).

Navedene postavke oz. trditve, ki so jih povezana podjetja bolje ocenila, je treba v Uniorju prioritetno obravnavati. V Uniorju je treba povečati storilnost in pripravljenost za opravljanje dela, izboljšati raven znanja in timsko delo ter pristopiti k načrtnemu internemu komuniciranju. Iz tega lahko vidimo, da so zaposleni v matičnem podjetju manj zadovoljni kot zaposleni v povezanem podjetju, vendar postavke (trditve), ki so bile slabše ocenjene v Uniorju, odstopanja od aritmetične sredine v negativno smer, so bila prav tako slabše ocenjene pri povezanih podjetjih.

### **5.4.3 Faktorska analiza in dimenzije organizacijske klime**

Cilj faktorске analize je ugotoviti, koliko različnih dimenzij organizacijske klime pravzaprav obstaja. Organizacijska klima kot latenten pojav je bila merjena na intervalni ravni. S faktorško analizo je bilo ugotovljeno, da obstajajo pravzaprav tri različne dimenzije organizacijske klime:<sup>6</sup>

- *splošen pozitivni odnos do organizacije* (cilji in politika organizacije so mi znani in jih sprejemam za svoje, prijatelju bi priporočil delo v organizaciji itd.);
- *kooperativnost zaposlenih* (sodelavci se med seboj spoštujejo, sodelujejo, se učijo drug od drugega itd.);
- *zavzetost zaposlenih* (samoiniciativnost, delajo tudi zunaj delovnega časa, se čutijo odgovorni za uspešnost podjetja itd.);
- navedenim dimenzijam je bila arbitrarno<sup>7</sup> dodana še ena dimenzija, in sicer *percepcija Uniorja z vidika interne javnosti* (ima jasno poslanstvo, se učinkovito bojuje zoper krizo itd.).

Nekatere trditve glede organizacijske klime pri faktorški analizi niso bile upoštevane oziroma so bile nadaljnje analize izločene, ker niso zadoščale naslednjim predpostavkam tovrstne analize:

- porazdelitve niso bile normalne (koeficient sploščenosti ali asimetričnosti je večji od 1 ali manjši od -1);
- komunalitete, izračunane pri faktorški analizi, so bile manjše od 0,3.

Zaradi teh razlogov so bile izločene naslednje trditve:

- V1\_3 - Organizacija Unior ima velik ugled v našem okolju.
- V1\_2 - Izdelki in storitve Uniorja se stalno izboljšujejo in posodablajo.
- V1\_27 - V organizaciji ni veliko pritoževanja ali negativizma.

Preostale trditve<sup>8</sup>, ki so bile vključene v faktorško analizo, se združujejo v tri dimenzije, kar je razvidno iz uteži 'pattern' faktorške analize, ki so podrobneje predstavljene v tabeli, ki je objavljena v nadaljevanju.

---

<sup>6</sup> Če upoštevamo skupni vzorec zaposlenih v matičnem podjetju Unior in v povezanih podjetjih.

<sup>7</sup> Anketa vprašanja oziroma spremenljivke, ki spadajo v to dimenzijo, so bile izmerjene samo pri zaposlenih v matičnem podjetju (n = 43) in zaradi premajhnega števila enot niso mogle biti vključene v faktorško analizo. Kljub temu pa tvorijo neko vsebinsko celoto in so zato obravnavane kot posebna dimenzija interne klime.

<sup>8</sup> Upoštevane so bile samo tiste trditve, ki so bile merjene pri zaposlenih v matičnem podjetju in tudi pri povezanih podjetjih. Le tako je bilo mogoče zagotoviti minimalno število enot glede na število spremenljivk, saj je pri faktorški analizi eden izmed pogojev tudi to, da je treba imeti vsaj trikrat več enot, kot je spremenljivk. Čeprav je v tem primeru enot nekoliko premalo za izbrano število spremenljivk, je kljub temu bilo mogoče s faktorško analizo določiti tri faktorje.



**Tabela 5.7** Faktorske uteži 'pattern' (rotacija Oblimin)<sup>9</sup>

	1. faktor: Pozitiven splošni odnos do organizacije	2. faktor: Kooperativnost zaposlenih	3. faktor: Zavzetost zaposlenih
<i>Dimenzija ena – Splošen pozitiven odnos do organizacije</i>			
v1_19 Organizacija zaposlenim omogoča potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	0,6		0,3
v1_5 Prijatelju bi priporočil delo v naši organizaciji.	0,6		
v1_25 Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	0,6		0,4
v1_26 Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	0,6		0,2
v1_8 Zadovoljen sem z doseganjem osebnim razvojem.	0,6	0,3	
v1_24 Dobro opravljeno delo je nagrajeno.	0,5	0,4	
v1_9 Interno komuniciranje (sestanki, zadolžitve) je učinkovito.	0,5	0,3	
v1_1 Politika in cilji organizacije so znani in jih sodelavci sprejemamo za svoje.	0,5		
v1_7 Naloge, pristojnosti in odgovornosti na delovnem mestu so jasno opredeljene.	0,5	0,4	
v1_16 Sodelavci ne bi zapustili organizacije, če bi ta zaradi poslovnih težav znižala plače.	0,5		0,4
v1_20 Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.	0,4		0,3
v1_6 Vodje namenjajo primerno pozornost nadzoru nad opravljenim delom.	0,4	0,2	0,3
<i>Dimenzija dva – Kooperativnost zaposlenih</i>			
v1_15 Sodelavci med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo.		0,8	0,3
v1_12 Sodelavci med seboj komunicirajo odkrito in pošteno.		0,7	0,4
v1_22 Zaposleni se medsebojno spoštujemo.		0,7	
v1_18 Sodelavci kakovostno opravljajo svoje delo.		0,5	
v1_10 Sodelavci se učijo drug od drugega.		0,5	0,2
v1_23 Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	0,3	0,5	
v1_17 Med sodelavci vlada zaupanje.		0,4	0,4
v1_21 Zaposleni zaupamo nadrejenim.	0,4	0,4	
<i>Dimenzija tri – Zavzetost zaposlenih</i>			
v1_11 Sodelavci se čutijo odgovorni glede uspešnosti poslovanja podjetja.	0,2	0,4	0,7
v1_13 Sodelavci samoiniciativno opravijo delo.		0,3	0,7
v1_14 Sodelavci opravijo delo tudi zunaj rednega delovnega časa.			0,5
v1_4 Konflikti se rešujejo v skupno korist organizacije.	0,3		0,4

V tabeli so prikazane (pattern) faktorske uteži<sup>10</sup>. Na podlagi le-teh je mogoče določiti, katera trditev spada v katero dimenzijo. Vsaka trditev (če se gleda po vrsticah)

<sup>9</sup> Uporabljena je bila poševna rotacija, saj pri pravokotni rotaciji faktorska matrika ni bila dovolj jasna. Zaradi poševne rotacije je faktorska matrika sicer bolj jasna, tako pridobljeni faktorji so torej soodvisni.

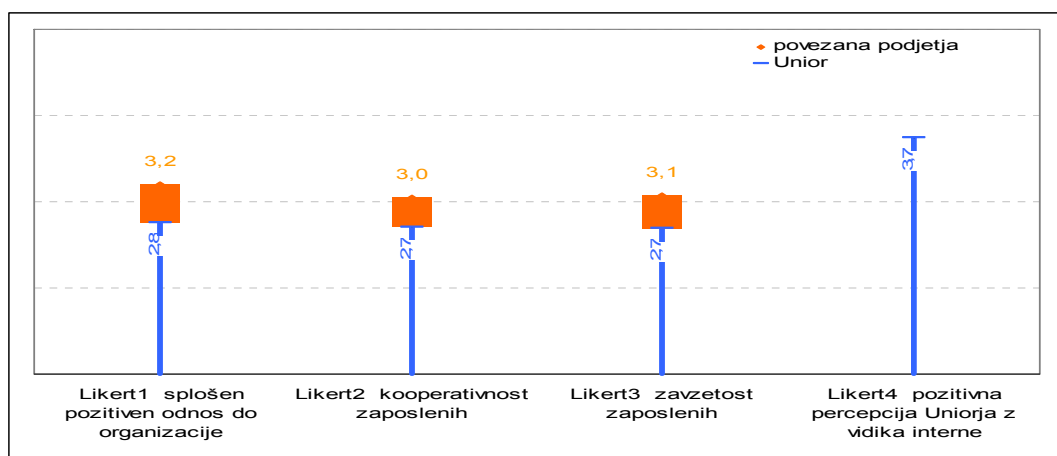
ima lahko več uteži in lahko spada v enega ali več faktorjev (faktorji so v stolpcih). Najbolj idealno bi bilo, da bi imela vsaka trditev samo pri enem faktorju utež več kot 0,3. Če se zgodi, da ima pri več faktorjih utež večjo od 0,3, potem trditev spada k tistemu faktorju, pri katerem je utež večja. Na primer, trditev v 1\_19 spada delno k prvemu in delno k tretjemu faktorju, vendar lahko upoštevamo, da spada bolj k prvemu faktorju, ker ima ta večjo faktorsko (pattern) utež. Katera trditev spada h kateremu faktorju oziroma dimenziji, je v tabeli dodatno označeno z dvojno črto.

Trije faktorji oziroma tri dimenzije pojasnjujejo 42,8 % variabilnosti, kar je tudi minimalno statistično merilo za pojasnjeno varianco pri faktorski analizi.

#### 5.4.4 Likertova lestvica organizacijske klime

Za vsako izmed dimenzij organizacijske klime, omenjene v prejšnjem poglavju, je bila izračunana izpeljana<sup>11</sup> Likertova lestvica organizacijske klime. V tem delu je podrobneje predstavljena omenjena sumarna ocena organizacijske klime, in sicer za zaposlene v matičnem podjetju Unior, pa tudi za povezana podjetja.

**Slika 5.7** Aritmetične sredine Likertovih lestvic oziroma dimenzij organizacijske klime (ločeno po skupinah)



Na sliki so prikazane povprečne ocene dimenzij. Gre za sumarne prikaze (izvedene<sup>12</sup> Likertove lestvice, pri čemer je bilo pri faktorski analizi podrobneje razloženo, katere trditve spadajo v katero dimenzijo). Višja kot je ocena pri neki dimenziji, pogosteje so anketiranci pri vprašanjih, ki spadajo v to dimenzijo, dajali

<sup>10</sup> Uteži, manjše od 0,2, zaradi večje preglednosti sploh niso prikazane (v teh primerih so celice v tabeli prazne).

<sup>11</sup> Namesto vsote spremenljivk je bilo izračunano povprečje spremenljivk, ki spadajo v isto dimenzijo.

<sup>12</sup> Namesto vsote spremenljivk je bilo izračunano povprečje spremenljivk, ki spadajo v isto dimenzijo.

višje ocene. Iz tega je razvidno, da imajo povezana podjetja dimenzije v povprečju višje ocenjene kot zaposleni v matičnem podjetju Unior.

Pri prvih treh dimenzijah (Likert 1, Likert 2 in Likert 3) se povprečne ocene le-teh v matičnem podjetju Unior gibljejo od 2,7 do 2,8 (na lestvici od 1 do 5). Omenjene ocene so pri povezanih podjetjih bistveno višje, in sicer višje od 3,0 (na lestvici od 1 do 5).

Pri četrti dimenziji (Likert 4), ki so jo ocenjevali samo zaposleni v matičnem podjetju Unior, pa so ocene precej višje od povprečij drugih dimenzij 3,7 (na lestvici od 1 do 5).

**Tabela 5.8** U-testi Mann-Whitney in statistične značilnosti teh testov (za vsako dimenzijo posebej)

	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	<i>Z</i>	<i>Statistična značilnost (angl. sig.)</i>
Likert 1 - Splošen pozitivni odnos do organizacije	335,500	1.281,500	-3,312	,001
Likert 2 - Kooperativnost zaposlenih	393,500	1.339,500	-2,647	,008
Likert 3 - Zavzetost zaposlenih	390,000	1.336,000	-2,709	,007

Z U-testi Mann-Whitey je bilo preverjeno, ali so razlike statistično značilno različne.

#### **5.4.5 Primerjava med pomembnimi vrednotami za zaposlenega in kako se uresničuje na delovnem mestu**

Manager, ki meni, da je organizacijsko kulturi treba spremeniti, želi običajno spremeniti en element, ne pa celote (Sternguist 2007, 56). Uspeh podjetja Unior, d. d., gradijo ambiciozni ljudje, ki so usposobljeni in pripravljeni svoje znanje nadgrajevati ter deliti s svojimi sodelavci, zaposleni, ki so inovativni in ustvarjajo spremembe. V nadaljevanju so navedene postavke – higieniki. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno zadoščeni. Če so zadoščeni v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje.

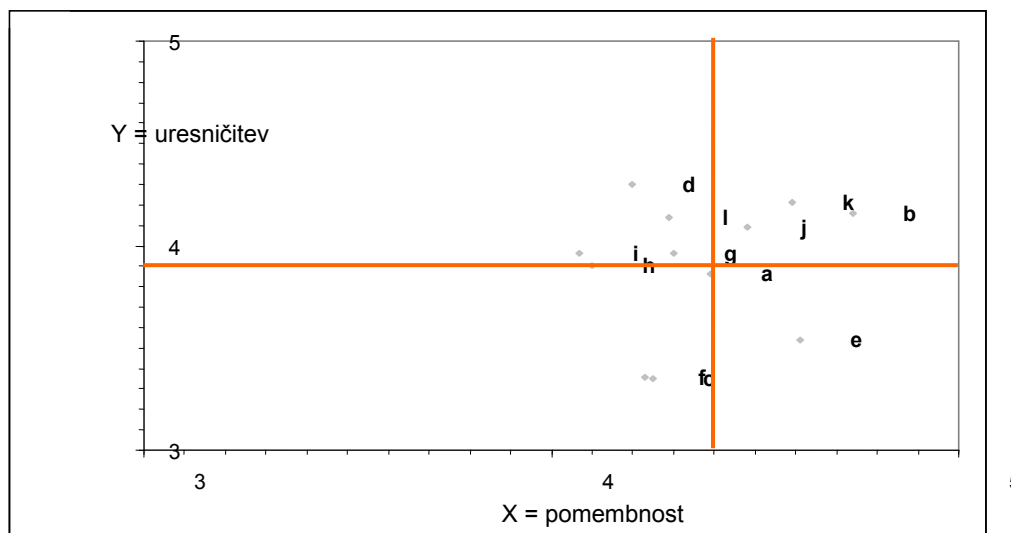
**Tabela 5.9** Pomembnost in uresničitev postavk, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v matičnem podjetju ter povezanih podjetjih

	<i>Pomembnost</i>	<i>Uresničitev</i>	<i>Pomembnost</i>	<i>Uresničitev</i>	
	<i>Unior</i>	<i>Unior</i>	<i>povezana podjetja</i>	<i>povezana podjetja</i>	
b	Pozitivni odnosi s sodelavci in nadrejenim	4,68	4,10	4,80	4,20
d	Varnost pri delu	3,95	4,10	4,60	4,70
g	Samostojnost pri delu	4,53	4,10	4,00	3,80
k	Strokovno delo	4,43	4,10	4,80	4,40
l	Delovni čas	4,27	4,10	4,30	4,20
j	Jasna pooblastila za opravljanje dela	4,45	3,90	4,50	4,30
a	Raznovrstno delo, ki je izziv.	4,35	3,80	4,50	4,00
h	Statusni simbol, da sem zaposlen v uveljavljenem podjetju.	3,87	3,80	4,40	4,10
i	Razumevanje, da se napake na delovnem mestu dogajajo.	3,78	3,70	4,50	4,30
c	Dodatno izobraževanje	4,15	3,30	4,40	3,50
f	Možnost napredovanja	4,20	3,30	4,30	3,50
e	Poštena plačna politika	4,58	3,20	4,70	4,00
<b>POVPREČJE</b>		<b>4,27</b>	<b>3,80</b>	<b>4,50</b>	<b>4,10</b>

Iz navedenega lahko vidimo, da so za zaposlene v matičnem in v povezanem podjetju pomembne naslednje postavke: pozitivni odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter poštena plačna politika. Dodatno so za zaposlene v matičnem podjetju pomembne še postavke samostojnost pri delu in jasna pooblastila pri opravljanju dela. V povezanem

podjetju pa sta pomembni še varnost in strokovnost pri delu. Vidimo lahko, da so v matičnem in v povezanem podjetju, v katerih so odstopanja med pomembnostjo ter uresničitvijo postavke na delovnem mestu največja, pomembne tudi naslednje: poštna plačna politika, možnost napredovanja in možnost dodatnega izobraževanja. Pri povezanih podjetjih še dodatno negativno odstopa samostojnost pri opravljanju dela.

Slika 5.8 Zadovoljstvo s postavkami (skupaj Unior in povezana podjetja)



V vprašalniku – med interno javnostjo Uniorja in pri povezanih podjetjih – je bilo postavljeno vprašanje o asociaciji, in sicer: če bi organizacija bila eden od staršev, kaj menite o tem, kako se v zadnjem letu obnaša do svojih otrok, ki so zašli v težave. Želeli smo ugotoviti, kako zaposleni dojemajo organizacijo. V matičnem in v povezanem podjetju zaposleni dojemajo organizacijo kot skrbno, spodbudno ter usmerjeno v predlaganje rešitev.

### 5.5 Potrjevanje hipotez

a) H1: Na večjo zaznavno uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva zavzetost zaposlenih v tem sistemu, če sta organizacijska kultura in klima v kapitalsko odvisnih družbah identični pozitivni organizacijski kulturi ter klimi matičnega podjetja.

Za testiranje omenjene hipoteze je treba najprej definirati pojem 'uspešnosti', ki izhaja iz mehkih dejavnikov poslovne uspešnosti, zato jo lahko imenujemo *zaznavna uspešnost* ali *vpetost in usklajenost* poslovanja med matičnim ter povezanimi podjetji in je operacionalizirana s pomočjo anketnega vprašanja V2, ki se je glasilo: *Če bi organizacija bila 'starš', kako bi jo ocenili, da se v zadnjem letu obnaša do svojih otrok, ki so se znašli v težavah:*

- *skrbno (da/ne/niti-niti),*
- *pravično, pošteno (da/ne/niti-niti),*
- *usmerjeno s predlaganimi rešitvami (da/ne/niti-niti),*
- *vzpodbudno (da/ne/niti-niti),*
- *razumevajoče (da/ne/niti-niti),*
- *pravočasno sprejema ukrepe (da/ne/niti-niti).*

Na podlagi omenjenega nominalnega vprašanja je bila izračunana numerična aditivna lestvica oziroma spremenljivka 'uspešnost', ki ima vrednost med 0 in 6. Tako operacionalizirana uspešnost je subjektivna oziroma gre za samooceno uspešnosti, kakor jo zaznavajo zaposleni, in za katero ni nujno, da se ujema s finančnimi kazalniki uspešnosti. V nadaljevanju sledi deskriptivna analiza tako definirane aditivne lestvice uspešnosti.

**Tabela 5.10** Univariatna analiza aditivne lestvice uspešnosti

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
Uspešnost	72	0	6	4,1	1,95	-,812	-,390

Kot je razvidno iz tabele 5.10 je porazdelitev aditivne lestvice uspešnosti vsaj približno normalna (koeficienta asimetričnosti in sploščenosti sta med -1 in +1). Aritmetična sredina je 4,1, na intervalu 4,1+/-1,95 pa je približno dve tretjini vseh ocen uspešnosti.

Poleg pojma uspešnosti hipoteza H1 vsebuje tudi pojem organizacijska klima in kultura. S pomočjo faktorске analize, ki je podrobneje predstavljena v poglavju 5.4.3, je bilo ugotovljeno, da pravzaprav obstajajo tri različne dimenzije organizacijske klime:

- *splošen pozitiven odnos do organizacije* (bi jo priporočil, sem nanjo ponosen, z njo sem zadovoljen itd.),
- *kooperativnost zaposlenih* (sodelavci se med seboj spoštujejo, sodelujejo, se učijo drug od drugega itd.) in
- *zavzetost zaposlenih* (samoiniciativnost, delajo tudi izven delovnega časa, zaposleni se čutijo odgovorni za uspešnost poslovanja podjetja itd.).

V nadaljevanju sledi multipla regresijska analiza, pri čemer so bile kot neodvisne spremenljivke določene dimenzije organizacijske klime in kulture, kot odvisna pa uspešnost.

**Tabela 5.11** Multipla regresijska analiza<sup>13</sup> (odvisna spremenljivka je uspešnost), n = 72

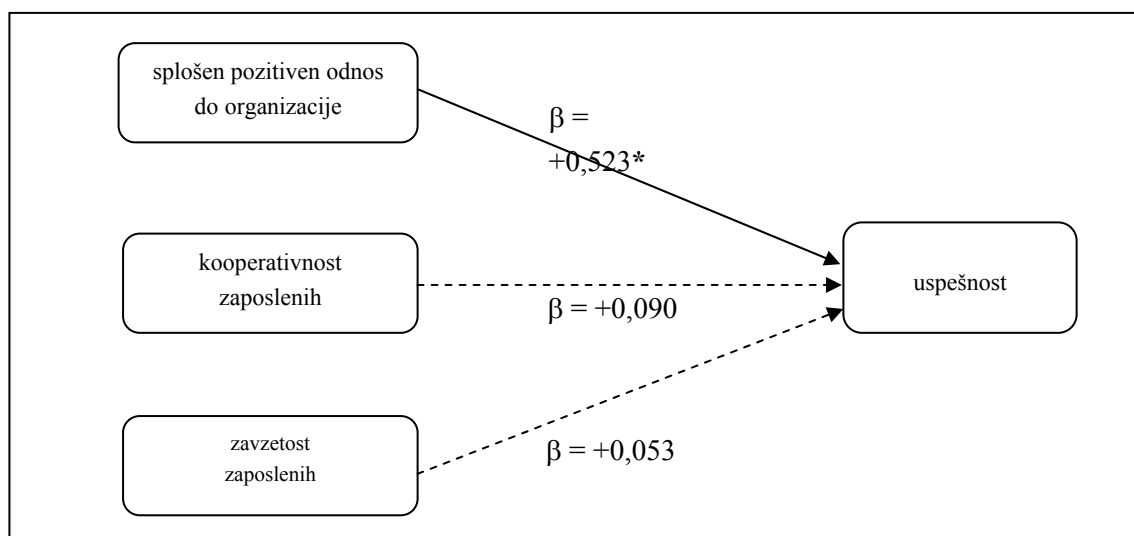
	Absolutni regresijski koeficienti		Standardizirani regresijski koeficienti	t	sig.
	B	std. napaka	Beta		
(konstanta)	-2,774	1,179		-2,353	,022
Likart 1- splošen pozitiven odnos do organizacije	1,879	,410	,523	4,582	,000
Likart 2 - kooperativnost zaposlenih	,305	,411	,090	,743	,460
Likart 3- zavzetost zaposlenih	,159	,362	,053	,440	,661

Opomba: Pojasnjena varianca ( $R^2$ ) je 33,1 %, statistična značilnost (F) modela je 0,000.

Omenjeni regresijski model se relativno dobro prilega podatkom, saj je pojasnjena varianca modela kar 33,1 %. Model je tudi statistično značilen, saj je statistična značilnost statistike F manjša od mejne vrednosti 0,05 oziroma znaša 0,000. Omenjeni model oziroma regresijske koeficiente 'beta' je možno predstaviti tudi grafično.

<sup>13</sup> Analiza je bila narejena skupaj za Unior in povezana podjetja.

**Slika 5.9** Shematski prikaz modela multiple regresije (vpliv dimenzij organizacijske klime na uspešnost), n = 72



Legenda: Oznaki \* in polna črta označujeta, da je regresijski koeficient statistično značilen (statistična značilnost t-testa  $\leq 0,05$ ).

Na podlagi modela je razvidno, da na uspešnost v največji meri vpliva *splošen pozitiven odnos do organizacije*. Regresijski koeficient +0,523 kaže na to, če bi se anketirancem omenjeni splošen odnos do organizacije povečal za eno enoto, da bi se ocena uspešnosti organizacije povečala za +0,523 enote. Regresijski koeficient je tudi statistično značilen (sig. t-testa  $\leq 0,05$ ), kar pomeni, da lahko na podlagi vzorca anketiranih sklepamo na širšo populacijo.

Bistveno manjši vpliv na uspešnost imata dimenziji *kooperativnost zaposlenih*, kar nakazuje regresijski koeficient +0,090, in dimenzija *zavzetost zaposlenih*, kar nakazuje regresijski koeficient +0,053. Slednja regresijska koeficienta nista statistično značilna (sig. t-testa  $> 0,05$ ), in se je v primeru obeh regresijskih koeficientov treba vzdržati sklepa iz vzorca na populacijo oziroma omenjene ugotovitve veljajo le za anketirane zaposlene.

Predstavljena multipla regresija je torej lahko le osnova za testiranje hipoteze H1, vendar ne more biti dokončni test, saj hipoteza H1 med drugim vsebuje tudi element primerjave podjetja Unior oziroma matičnega podjetja s kapitalsko odvisnimi družbami (povezana podjetja). Zaradi tega je pravkar predstavljena regresijska analiza, ki je bila narejena na skupnih podatkih, v nadaljevanju narejena posebej za zaposlene Unior in posebej za zaposlene v povezanih podjetjih.



**Tabela 5.12** Multipla regresijska analiza<sup>14</sup> (odvisna spremenljivka je uspešnost) – posebej za Unior/povezana podjetja

Model		Absolutni regresijski koeficienti		Standardizirani regresijski koeficienti		t	sig.
		B	std. napaka	Beta			
<i>Povezana podjetja</i>							
N = 28							
Pojasnjena varianca =	(Constant)	,203	1,450			,140	,890
33,2 %							
sig.F = 0,004							
	Likart 1 - Splošen pozitiven odnos do organizacije	1,620	,415	,697	3,905		,001
	Likart 2 - Kooperativnost zaposlenih	,474	,396	,209	1,199		,242
	Likart 3 - Zavzetost zaposlenih	-,655	,398	-,325	-1,647		,112
<i>Unior</i>							
N = 42							
Pojasnjena varianca =	(Constant)	-3,848	1,802			-2,135	,039
26,7 %							
sig.F = 0,002							
	Likart 1 - Splošen pozitiven odnos do organizacije	2,146	,677	,490	3,169		,003
	Likart 2 - Kooperativnost zaposlenih	-,011	,647	-,003	-,018		,986
	Likart 3 - Zavzetost zaposlenih	,564	,522	+,168	1,081		,287

<sup>14</sup> Analiza je bila narejena posebej za Unior in posebej za povezana podjetja.

Iz tabele 5. 12 je razvidno, da tako v matičnem podjetju Unior kot v povezanih podjetjih v največji meri na *uspešnost* vpliva *splošen pozitiven odnos do organizacije* (kot dimenzija organizacijske klime). Pri povezanih podjetjih je regresijski koeficient +0,697 in je statistično značilen, pri anketiranih v matičnem podjetju Unior pa je regresijski koeficient +0,490 ter je ravno tako statistično značilen.

Pri ostalih dimenzijah organizacijske klime (zavzetost in kooperativnost zaposlenih) pa so med Uniorjem in povezanimi podjetji velike razlike v regresijskih koeficientih, in sicer pri povezanih podjetjih dimenzija *zavzetost zaposlenih* negativno vpliva na *uspešnost* ( $\beta = -0,325$ ), medtem ko pri matičnem podjetju Unior dimenzija *zavzetost zaposlenih* pozitivno vpliva na *uspešnost* ( $\beta = +0,168$ ). Na podlagi teh rezultatov je možno ugotoviti, da je bil pri skupni analizi (kjer sta bili skupini iz matičnega in povezanih podjetij skupaj združeni) regresijski koeficient ( $\beta = +0,053$ ) pravzaprav zavajajoč, saj je kazal, kot da dimenzija *zavzetost zaposlenih* nima večjega vpliva na *uspešnost* (regresijski koeficient je blizu 0). Pri 'ločeni' regresijski analizi, ki je bila narejena ločeno za zaposlene v matičnem podjetju in ločeno za zaposlene v povezanih podjetjih, pa je možno ugotoviti, da *zavzetost zaposlenih* vpliva na *uspešnost*. V obeh skupinah je regresijski koeficient različen od 0, sicer ne statistično značilno (sig.  $t > 0,05$ ), vendar je vseeno možno - vsaj na vzorcu anketirancev - ugotoviti, da je v primeru zaposlenih v matičnem podjetju regresijski koeficient pozitiven ( $\beta = +0,168$ ) in v primeru zaposlenih v povezanih družbah negativen ( $\beta = -0,325$ ). Pri slednjem negativnem regresijskem koeficientu je možno špekulirati, da je to posledica dejstva, da dimenzija 'zavzetost' vsebuje trditev, povezano z 'odgovornostjo' (da se delavci čutijo odgovorni za uspešnost) in vsebuje tudi trditev, povezano s tem, da delavci opravljajo delo zunaj delovnega časa. Sklep, ki sledi, je le špekulacija, vendar je povsem verjetno, če delavci povezanih podjetij delajo zunaj delovnega časa, da so zaradi tega manj zadovoljni, možno je tudi, da naredijo več napak in posledično ocenjujejo uspešnost podjetja z nižjo oceno (saj gre za subjektivno percepcijo uspešnosti podjetja z vidika zaposlenih). Pri tem je pomembno omeniti, da slednji negativni regresijski koeficient ni statistično značilen, torej velja samo za anketirane zaposlene in na podlagi rezultatov iz omenjenega vzorca ni možno sklepati na kakšno širšo populacijo zaposlenih.

### *Sklep*

Na podlagi preučevane teorije in opravljenih raziskav je razvidno, da je močna ter skladna kultura v matičnih in kapitalsko odvisnih podjetjih pozitivno povezana z ekonomskim uspehom podjetja (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002, 71). Robbins (1989, 470) pravi, da večja kot je pripadnost vrednotam organizacije in večje je število ljudi, ki jih sprejema, močnejša je organizacijska kultura v matičnem ter povezanem

podjetju, kar ima pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Sweeney in McFarlin (v Kolar 2005, 13) v svoji študiji zatrjujeta, da je močna organizacijska kultura povezana z višjo rastjo čistega dobička, hitrejšim obračanjem kapitala ter višjo ceno delnic. Hofstede (2005, 293–294) v raziskavi potrjuje pozitivno povezavo med kulturo, usmerjeno v rezultate in ekonomsko uspešnostjo, kar pomeni, da je tudi moč kulture pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja. Adizes (1996, 268) meni, da pozitivna klima v matičnem in v povezanih podjetjih pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja ter spoštovanja, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku. Cartwright in Cooper prav tako trdita, da gre nizko stopnjo uspešnosti mednarodno povezanim podjetjem pripisati nekompatibilnosti kultur ter dodajata, da je kulturna usklajenost prav tako pomembna kot strukturna usklajenost. Chatterje pa je na podlagi svojih raziskovalnih izkušenj prišla do ugotovitve, da mnogo povezav propade zaradi premajhne podobnosti njunih kultur, kljub temu, da sta podjetji s strateškega vidika povsem primerna partnerja (v Gummesson 2003, 482–492).

Na podlagi preučevanih že opravljenih raziskav in predstavljenih analiz multiple regresije v Uniorju in njegovih povezanih podjetjih je hipotezo H1z nekoliko zadržki možno potrditi. Ta pravi da, na večjo zaznavno uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva zavzetost zaposlenih v tem sistemu, če sta organizacijska kultura in klima v kapitalsko odvisnih družbah identični pozitivni organizacijski kulturi ter klimi matičnega podjetja. Pri preučevanem podjetju hipotezo H1 sprejemamo z določenimi zadržki. Hipoteza H1 predpostavlja, da na uspešnost med drugim vpliva zavzetost zaposlenih. To sicer velja v matičnem podjetju Unior, medtem ko ima zavzetost zaposlenih v povezanih podjetjih celo negativen vpliv na uspešnost. Če bi pri povezanih podjetjih veljala enaka zakonitost kot v podjetju Unior, bi tudi na nivoju celotnega podjetja (Unior in povezana skupaj) imela zavzetost zaposlenih pozitiven vpliv na uspešnost (zdaj se zaradi povezanih podjetjih kaže, kot da ima omenjena dimenzija zelo majhen vpliv na uspešnost ( $\beta = +0,053$ ), v resnici pa ima v matičnem podjetju ta dimenzija pozitiven vpliv ( $\beta = +0,168$ ). Na podlagi slednjega je torej managerjem podjetja Unior možno predlagati, da bi bilo smiselno prenesti model ustvarjanja interne klime njihovega podjetja tudi na povezana podjetja. Treba je tudi omeniti, da z vidika interne klime in kulture v največji meri na uspešnost podjetja vpliva splošen pozitiven odnos do organizacije (bistveno bolj kot dimenzija zavzetost zaposlenih).

- b) *H2: Iz modela nadzora poslovanja mednarodno povezanega podjetja izhaja, da so vizija in strateški cilji v matičnem ter v povezanem podjetju enaki, kar vpliva na večjo zavzetost zaposlenih za integrirano poslovanje, v nasprotnem primeru prihaja do kontraproduktivnega učinka.*

Pri testiranju hipoteze H2 v podjetju Unior in njegovih povezanih podjetjih je bila uporabljena enaka operacionalizacija pojma 'uspešnost, vpetost poslovanja', kot pri hipotezi H1. Pojem *poistovetenje s politiko, vizijo in cilji* pa je bil operacionaliziran s pomočjo anketnega vprašanja V1\_1, ki je bilo analizirano že v poglavju 5.4.2. Pravzaprav je pri omenjenem vprašanju šlo za strinjanje s trditvijo »politika in cilji organizacije so znani in jih zaposleni sprejemamo za svoje«. Aritmetična sredina na vprašanje V1\_1 je pri povezanih podjetjih znašala 3,6, v matičnem podjetju Unior pa 3, na lestvici od ena do pet, kar pomeni, da so zaposlenim v matičnem in povezanem podjetju strateški cilji, politika in vizija dobro znani in jih zaposleni sprejemajo za svoje oziroma se z njimi poistovetijo. Hipoteza H2 je testirana s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije rangov.

**Tabela 5.13** Koeficient korelacije rangov med spremenljivko V1\_1 in uspešnostjo, n = 72

		Uspešnost (vpetost)
Spearman's rho	V1_1	,272 (*)
	Koeficient korelacije rangov	
	Statistična značilnost (sig.)	,021
	N =	72

Ker je koeficient korelacije rangov (če zaokrožimo na 1 decimalčko) skoraj +0,3 (0,272), je možno ugotoviti, da obstaja prenosorazmerna povezanost med spremenljivko V1\_1 in zaznavno uspešnostjo.

### Sklep

Goleman, Boyatzis in Mckee (2002, 220–224) menijo, da v podjetjih, kjer vodje znajo približati vizijo, strategije cilje podjetja zaposlenim, zaposleni vizijo podjetja vzamejo za svojo, si prizadevajo za njeno uresničitev in občutijo pripadnost podjetju. Tako zaposleni v matičnem kot v kapitalsko odvisnih podjetjih morajo stremeti k isti viziji in ciljem ter se z njimi poistovetiti, samo na takšen način pa bodo cilji doseženi ter bodo pozitivno vplivali na večjo uspešnost poslovanja podjetja. Vse pre pogosto se v praksi dogaja, da kapitalsko odvisna podjetja sledijo k svojemu cilju, ki ni povezan s ciljem matičnega podjetja in na podlagi tega prihaja do kontraproduktivnega učinka.

Na podlagi opravljene analize v podjetju Unior in v njegovih povezanih podjetjih je možno trditi, da bolj kot se je določeni anketiranec strinjal s trditvijo »politika in cilji organizacije so znani in jih sodelavci, zaposleni sprejemamo za svoje«, v večji meri je

tudi ocenjeval podjetje kot uspešno (slednja obdelava je narejena za obe skupini skupaj: tako za zaposlene v matičnem podjetju Unior kot za zaposlene v povezanih podjetjih). Omenjena korelacija je tudi statistično značilna, saj je statistična značilnost Spearmanovega koeficienta korelacije rangov manjša od mejne vrednosti 0,05 oziroma znaša 0,021. Na podlagi teh rezultatov lahko z veliko gotovostjo potrdimo hipotezo H2, ki se glasi, da iz modela nadzora poslovanja mednarodno povezanega podjetja izhaja, da so vizija in strateški cilji v matičnem in povezanem podjetju enaki, kar vpliva na večjo zavzetost zaposlenih za vpetost, uspešnost poslovanja, v nasprotnem primeru pa prihaja do kontraproduktivnega učinka

- c) *H3: Mednarodno povezana podjetja morajo v model nadzora vključiti sistem za prenos znanja med matičnim in povezanimi podjetji, saj na zaznavno uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva kooperativnost zaposlenih.*

Pri testiranju hipoteze H3 je bila uporabljena enaka operacionalizacija pojma *uspešnost*, kot pri hipotezi H1. Pojem *učiti se drug od drugega* pa je bil operacionaliziran s pomočjo anketnega vprašanja V1\_10, ki se glasi: »Sodelavci se učijo drug od drugega.« Aritmetična sredina pri zaposlenih v matičnem podjetju je znašala 3,1, prav tako je bila enaka pri zaposlenih v povezanih podjetjih. To pomeni, da se zaposleni strinjajo, da se učijo drug od drugega. Povezava med uspešnostjo poslovanja in učenjem, prenosom najboljše prakse, je testirana s Spearmanovim koeficientom korelacijskih rangov.

**Tabela 5.14** Koeficient korelacije rangov med spremenljivko V1\_10 in uspešnostjo, skupaj ter ločeno po podskupinah

			<b>Uspešnost</b> (vsi skupaj)	<b>Uspešnost</b> (zaposleni v matičnem podjetju Unior)	<b>Uspešnost</b> (zaposleni v povezanih podjetjih)
Spearman' s rho	V1_10	Koeficient korelacije rangov	,105	,328	-,291
		Statistična značilnost (sig.)	,380	,032	,125
		N =	72	43	29

Iz podatkov v tabeli je razvidno, da se rezultati pri zaposlenih v matičnem podjetju Unior razlikujejo od rezultatov pri zaposlenih v povezanih podjetjih. V primeru analize

obeh skupin zgleđa, kot da ni korelacije med V1\_10 in *uspešnostjo*, saj je Spearmanov korelacijski koeficient rangov manjši od 0,3 oziroma je blizu 0 (je 0,105) in ni statistično značilen (sig. > 0,05 oziroma je 0,380).

V primeru posebne analize zgolj pri skupini zaposlenih v podjetju Unior pa je možno razbrati, da obstaja pozitivna korelacija med V1\_10 in *uspešnostjo*, saj je korelacijski koeficient večji od 0,3 (znaša 0,328) in je statistično značilen (sig. <= 0,05 in znaša 0,032). V primeru posebne analize samo na skupini zaposlenih v povezanih podjetjih pa se kaže, kot da V1\_10 negativno vpliva na *uspešnost* (korelacijski koeficient je -0,291, vendar ni statistično značilen).

### *Sklep*

Številne študije dokazujejo, da je kultura tista, ki vzpodbuja zaposlene, da razvijajo interese, jih navdušuje z novimi znanji, motivira za deljenje lastnih znanj in praks ter so hkrati pripravljeni graditi na idejah drugih, pa tudi, da se povezane organizacije učijo druga od druge oz. širijo najboljšo prakso med kapitalsko odvisnimi podjetji (Dimovski idr. 2005, 264).

Organizacijska klima v organizaciji bi morala biti takšna, v kateri vsi zaposleni čutijo svojo pomembnost, čutijo, da se jih posluša in upošteva (Henry 1991, 35). Klima, ki vzpodbuja medorganizacijsko učenje, temelji na predpostavki nenehnega vzpodbujanja učenja posameznikov pri vsakodnevnem delu (Akella 2007, 13–28). Učenje v matičnem in povezanih podjetjih mora biti v samem središču klime, v nasprotnem primeru ni mogoče upravljati s spremembami kot tudi ne s priložnostmi (Aksu in Ozdemir 2005, 431).

Adizes (1996, 268) meni, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja ter spoštovanja, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Naloga organizacije je, da zbira in skladišči povratne informacije svojih zaposlenih o tem, kaj so se naučili na podlagi posamezne aktivnosti ter kakšna je njihova refleksija glede uporabe njihove izkušnje znotraj organizacije (Aksu in Ozdemir 2005, 431).

Če povzamemo ugotovitve teorije in testiranj v preučevanem podjetju Unior ter v povezanih podjetjih je H3 možno potrditi, kar pomeni, da morajo mednarodno povezana podjetja v model nadzora vključiti, kako se prenaša znanje, najboljše prakse med matičnim in povezanim podjetjem. Na večjo uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva kooperativnost zaposlenih v tem sistemu, če se sodelavci v matičnem in kapitalsko odvisnem podjetju učijo drug od drugega. Za podjetje Unior velja, da se zaposleni v matičnem podjetju učijo drug od drugega, vendar svoje najboljše prakse ne prenašajo na povezana podjetja, kar tudi vpliva na slabše rezultate poslovanja skupine.

- d) H4: Na večjo skladnost mednarodno povezanega podjetja vpliva zavzetost zaposlenih v tem sistemu, če zaposleni tako v matičnem kot v kapitalsko odvisnih podjetjih zaupajo nadrejenim ter rešujejo konflikte v skupno korist organizacije, pri tem pa mora podjetje v model nadzora nad povezanimi podjetji vključiti nadzor nad stilom vodenja kapitalsko odvisnih podjetij.

Pri testiranju hipoteze H4 je bila uporabljena enaka operacionalizacija pojma *uspešnost*, skladnost poslovanja kot pri hipotezi H1. Pojma *reševanje konfliktov v korist organizacije* in *zaupanje v nadrejene* pa sta bila operacionalizirana s pomočjo anketnih vprašanj V1\_4 in V1\_21. Vprašanje V1\_4 se je glasilo: »Konflikti se rešujejo v skupno korist organizacije.« Vprašanje v 1\_21 pa je bilo: »Zaposleni zaupamo nadrejenim.« Aritmetična sredina trditve, da zaposleni zaupajo nadrejenim v matičnem podjetju, znaša 2,9 in v povezanih podjetjih 3,1, kar je slabše ocenjena kot trditev, da se konflikti rešujejo v skupno korist organizacije, kjer aritmetična sredina v matičnem podjetju znaša 3,0 in v povezanih podjetjih 3,4. Trditvi V1\_4 in V\_21 ter njune povezanosti na uspešnost poslovanja smo testirali s koeficientom korelacijskih rangov.

**Tabela 5.15** Koeficient korelacije rangov med spremenljivko V1\_4, V1\_21 in uspešnostjo, n = 72

		<i>Uspešnost</i>
Spearman's rho V1_4	Koeficient korelacije rangov	,465 (**)
	Statistična značilnost (sig.)	,002
	N =	43
Spearman's rho V1_21	Koeficient korelacije rangov	,331 (*)
	Statistična značilnost (sig.)	,030
	N =	43

Tako v primeru povezave V1\_4 z *uspešnostjo*, kot v primeru povezave V1\_21 z *uspešnostjo*, je možno ugotoviti, da povezava obstaja in je premosorazmerna. V obeh primerih je korelacijski koeficient večji od 0,3 in je statistično značilen (sig.  $\leq 0,05$ ). Analiza je bila narejena skupaj za zaposlene v matičnem podjetju Unior in v povezanih podjetjih, pri čemer je pomembno omeniti, da so rezultati znotraj vsake izmed omenjenih skupin zelo podobni oziroma kažejo na premosorazmerno korelacijo.

### *Sklep*

Coopers in Lybrand sta v svoji študiji leta 1992 preučevala 100 propadlih oz. problematičnih povezanih podjetij ter na podlagi intervjujev z managerji v teh podjetjih odkrila, da so v 85 % primerih neuspehu botroval predvsem razlike v managerskem

stilu in praksah. Tudi anketa, ki jo je opravil British Institute of Management med britanskimi managerji, udeleženi v mednarodnih povezavah, je pokazala, da večina managerjev meni, da so neuspela združitve dveh kultur in razlike v managerskih stilih najpomembnejši vzrok za neuspeh povezav (Cartwright in Cooper 1995, 33).

Prvo sistematično analizo klime je opravil Chris Argyris, ki je poizkušal sistematično opisati dejavnike, ki so vključeni v organizacijsko klimo. Ugotovil je, da obstaja konflikt med posameznikom, ki želi biti aktiven in neodvisen, ter med birokratsko urejeno, formalizirano organizacijo, ki želi ohraniti tega posameznika v pasivnem, odvisnem stanju. Zato Argyris opozarja, da je izredno pomembno ta konflikt ohraniti v razumnih mejah in poudarja, da je treba v organizaciji ustvariti vzdušje zaupanja ter odprtosti s čim manj grožnjami (Ashkanasy 2000, 23).

Za pozitivno organizacijsko klimo je značilno, da zaposleni v vodji vidijo mentorja. Predanost zaposlenih v organizaciji je visoka in so predani timskega delu.

Na podlagi preučevane literature in opravljene raziskave v podjetju Unior in v povezanih podjetjih je možno trditi, da bolj kot so zaposleni motivirani za reševanje konfliktov v korist organizacije, v večjem številu so organizacijo ocenjevali kot uspešno. Poleg tega je možno trditi, da bolj ko zaposleni zaupajo v nadrejene, v večji meri so organizacijo ocenjevali kot uspešno. Na podlagi teh ugotovitev je možno hipotezo H4 v celoti potrditi. Ta pravi, da na večjo zaznavno uspešnost, skladnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja vpliva zavzetost zaposlenih v tem sistemu, če zaposleni tako v matičnem kot v kapitalsko odvisnih podjetjih zaupajo nadrejenim ter rešujejo konflikte v skupno korist organizacije. Pri tem mora podjetje v model nadzora nad povezanimi podjetji vključiti nadzor nad stilom vodenja.

S tem je testiranje hipotez H1, H2, H3 in H4 zaključeno, na podlagi zaključkov pa je možno sprejeti glavo tezo magistrske naloge, to je, da zaradi neustreznega nadzora matičnega podjetja nad kapitalsko odvisnimi družbami pri mednarodno povezanih podjetjih nastaja kontraproduktivni učinek, ki ga lahko odpravi izpopolnjen model nadzora, ta pa mora poleg finančnih kazalnikov upoštevati tudi kazalnike s področja organizacijske kulture in klime.

To dokazujejo tudi raziskava v podjetju Unior in povezanih podjetjih ter interakcije v hipotezah H1 in H3 (pri zaposlenih v matičnih podjetjih se kaže negativna korelacija, pri zaposlenih v matičnem podjetju Unior pa pozitivna korelacija med izbranimi spremenljivkami in uspešnostjo). Dodatno je glavno tezo možno podkrepiti s tem, da pri hipotezah H1, H2, H3 in H4 obstajajo pozitivne povezave med izbranimi spremenljivkami in subjektivno oceno uspešnosti. Med drugim je možno na subjektivno oceno uspešnosti vplivati s pomočjo organizacijske kulture in klime (s splošnim pozitivnim odnosom do organizacije), poleg finančnih kazalnikov uspešnosti pa ima tudi subjektivna ocena uspešnosti svojo težo, saj izhaja iz motiviranosti ter zavzetosti zaposlenih.



## **5.6 Navedba možnih izboljšav na podlagi opravljene raziskave**

Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji (Ivanko in Stare 2007, 95). Management ima lahko do kulture različen odnos. Pomembno pa je, da poskuša doseči harmonijo med strategijo in kulturo podjetja. Manager v matičnem in povezanem podjetju lahko deluje kot vrtnar ali razumevajoč učitelj. Kulture oz. spremembe kulture ni mogoče naročiti ali narediti, možno jo je gojiti (James in Minnis 2004, 23–32).

Manager, ki meni, da je organizacijsko kulturo treba spremeniti, ponavadi hoče spremeniti en element, ne pa celote (Turk in Melavc 2001, 18–19). Tako v matičnem kot v povezanih podjetjih je treba razvijati projektno in timsko sodelovanje, ki temelji na decentralizirani notranji podjetniški organizaciji ter transformacijskem vodenju podjetja (Pomerleano in Shaw 2005, 38–40).

Zavedati se moramo, da je od kakovosti (znanje, angažiranost, veščine, karakterne značilnosti, vizionarstvo ...) managerjev in zaposlenih zelo odvisno, kako uspešno je poslovanje (Perlitz 2004, 25).

Za to, da bi hitro in učinkovito dosegli sinergijske cilje, jih je treba vgraditi ter upoštevati v strategijah podjetja. Cilji so torej osnova, na podlagi katerih si postavimo različne strategije, ki z znanjem dajejo ravnanju pravo smer. Poznamo tri vrste ciljev. Normativni so tisti cilji, ki ustvarjajo v znanje osredotočeno kulturo podjetja. Strateški cilji opredeljujejo temeljno znanje organizacije in spretnosti, ki so potrebne v prihodnosti. Operativni cilji pa so tisti, ki skrbijo za oplemenitenje oziroma za to, da se normativni in strateški cilji uresničijo v konkretnih akcijah. Na podlagi ciljev na eni strani identificiramo potrebno znanje v organizaciji, na drugi pa nam je to osnova, s katero primerjamo rezultate ravnanja z znanjem (Probst, Raub in Romhardt 2000, 32–34).

Klimo in njene dimenzije ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi, pri tem pa imajo največ možnosti ter odgovornosti za njihovo nastajanje vodje, pa naj gre za formalne ali neformalne odnose. Pomembnejši del organizacijske klime je organizacijska kultura. Partnerski odnos med zaposlenimi in vodstvom organizacije odločilno vpliva na dobro poslovanje, saj so zaposleni zadovoljni, imajo možnosti strokovnega razvoja, so seznanjeni s cilji svojega podjetja in jih sprejemajo ter uresničujejo, precej bolj so motivirani za dobro delo, zaradi česar so ključni dejavnik uspešnosti organizacije.

Način komuniciranja je eden največjih izzivov, s katerimi se soočamo v podjetju Unior in v povezanih podjetjih. Lahko bi rekli, da je na podlagi factorske analize ugotovljeno, da je kooperativnost šibka točka Uniorja. Demokratično vodenje mora temeljiti na komuniciranju, ki pozitivno vpliva na prejemanje in posredovanje znanja ter izkušenj (Hartley in Bruckmann 2002, 77).

Na podlagi ugotovljenih slabosti opravljene raziskave podajam nekaj predlogov za izboljšanje vidika ustvarjalno razvijanje zaposlenih:

- Podjetje mora ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na zaupanju med zaposlenimi, predanosti strateškemu cilju podjetja in timski odgovornosti za doseganje rezultatov. Kulturo, ki bo promovirala in vzpodbujala sodelovanje ter zaupanje med zaposlenimi v matičnem in povezanih podjetjih ter poudarjala pomen znanja in učenja za poslovni uspeh sistema.
- Podjetje naj začne uveljavljati nekatera načela radikalne decentralizacije poslovanja. Treba je sploščiti organizacijsko strukturo do najnižje hierarhične ravni. Zaposleni se morajo za doseganje rezultatov odzvati na izzive in prevzeti odgovornost.
- Podjetje mora izboljšati komunikacijo s skrajšanjem komunikacijskih kanalov, kar bo povečalo količino in hitrost komunikacije od zgoraj navzdol ter od spodaj navzgor, in vzpodbujati zaposlene v virtualno timsko delo, s čimer se bo izboljšalo sodelovanje med zaposlenimi. Danes je podjetje zaradi velikosti usmerjeno predvsem v prenos eksplicitnega znanja. Za to, da bi zagotovili prenos implicitnega znanja in njegovo implementacijo v osrednje organizacijske procese, je treba ustvariti visoko stopnjo zaupanja med zaposlenimi.
- Podjetje mora poleg strukturnega kapitala začeti z vrednotenjem človeškega in relacijskega kapitala ter poskrbeti, da bodo vsi zaposleni razumeli, kakšen pomen ima intelektualni kapital za podjetje.
- Podjetje mora zaposlene ustrezno diferencirati, kar je temelj stimulativnega nagrajevanja, hkrati pa vzpodbuja pravo mero tekmovalnosti, ki je nujna za optimalni napredek. Plače so med drugim najvišja postavka odhodka v bilanci. In če večino precej nižjih odhodkov na ravni podjetja poskušamo optimizirati, se plače najpogosteje obravnavajo kot fiksni odhodek. Če jih obravnavamo kot strošek, ga poskušamo med krizo ali v prehodnem obdobju upada rasti zmanjšati in na ta način lahko izgubimo najboljše sodelavce. Če pa plače vidimo kot investicijo, stremimo k temu, da investicijo optimiziramo: da za vložek dobimo kar najvišjo dodano vrednost. Vedeti je treba, da 20 % najbolj učinkovitih in uspešnih zaposlenih prispeva 80 % dodane vrednosti poslovanju. Prav zato bi se podjetje moralo odmakniti od tradicionalnega vrednotenja plač, po katerem so podpovprečno storilni delavci nagrajevani enako kot tisti, ki so storilni. Kot motivacijski dejavniki so še priznanje za opravljeno delo, zanimivost dela, odgovornost in možnost napredovanja.

### **5.7 Prednosti postavljenega celovitega modela nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih**

Model nadzora poleg finančnih upošteva tudi nefinančne informacije (kazalnike), ki se medsebojno prepletajo. Z navedenim sistemom nadzora bi slovenska mednarodno razvejana podjetja pridobila model, ki bi omogočal zadosten, sistematičen in pregleden nadzor nad povezanimi podjetji v tujini, pripomogel pa bi tudi k doseganju sinergijskih učinkov.

Model lahko pripomore k izboljšanju poslovne uspešnosti samo, če ima podjetje pravilno politiko podjetja, ki zajema, kakor navaja Biloslavo (2008, 69), temeljno politiko organizacije (smotri, poslanstvo, kultura), razvojno politiko (razvojni cilji, model poslovanja in nadzora, infrastruktura) in sprotno politiko organizacije (cilji, izvajanje aktivnosti, klima in razporejanje sredstev).

Koncept modela nadzora poslovanja mednarodnega podjetja temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti sta pomembna zato, ker je pomemben element učenja osebja učenje drug od drugega (Ferjan 1999, 125). Kot pglavitne prvine mednarodnega podjetja lahko opredelimo pomen prenosa znanja med poslovnimi enotami, skupne vrednote in norme, vlogo managementa z vidika demokratičnega, avtentičnega vodenja ter vlogo zaposlenega z vidika poistovetenja z organizacijo in načina komuniciranja. Mednarodno podjetje potrebuje stopnjo koordinacije, če se želi uspešno odzivati na spremembe v globalnem okolju. To funkcijo koordinatorja ali nadzornika seveda prevzema center oz. matično podjetje. Management matičnega podjetja mora imeti hiter dostop do informacij o poslovanju povezanih podjetjih, za hitro odločanje.

**Tabela 5.16** Proučevani kazalniki po področjih za podjetje Unior, d. d., ter njegova povezana podjetja v Avstriji, Grčiji in Rusiji, vključeni v oblikovani model nadzora

Leto	Avstrija 2007	Avstrija 2008	Grčija 2007	Grčija 2008	Rusija 2007	Rusija 2008	Čas merjenj a
Lastništvo Uniorja (v %):	99,55	99,55	50	50	55	55	m
Letni dobiček Uniorja (v EUR)	51.915	38.892	372.647	228.647	325.830	352.303	m
<i>Tradicionalni finančni kazalniki</i>							
Skupni prihodki na zaposlenega (v EUR)	321.933	292.666	175.034	164.272	100.849	122.957	m
ROA (v %)	2,37	1,17	2,96	0,31	17,86	5,96	m
Donosnost prodaje (v %)	0,46	0,21	3,18	0,41	6,07	2,67	m
Gospodarnost poslovanja	1,008	1,008	1,075	1,053	1,098	1,115	m
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,50	1,37	1,09	1,08	1,76	1,42	m
Trajanje odloga plačil - poravnava obveznosti (dnevi)	297	289	950	1.087	228	304	m
Dnevi vezave zalog	143	163	302	399	163	232	m
R/Z ( realizacija na zaposlenega) - v 1.000 EUR		292,7		164,2		116,4	m
L/BDV (stroški dela v bruto dodani vrednosti) – v %		93		89		83	m
BDV/Z (bruto dodana vrednost na zaposlenega) - v 1.000 EUR		62,3		45,8		22,0	m
<i>Sodobni kazalniki</i>							
Splošen pozitiven donos do organizacije	Skupni rezultati 2009:		3,2				pl
Kooperativnost zaposlenih	Skupni rezultati 2009:		3				pl
Zavzetost zaposlenih	Skupni rezultati 2009:		3,1				pl

Vir: Unior 2009b.

## 6 SKLEP

Kako presojati uspešnost strateških in kapitalskih partnerstev med povezanimi podjetji, kako izvajati nadzor, upravičiti naložbe v tujino in zmanjšati tveganja pri internacionalizaciji poslovanja ter kako doseči zelene sinergijske učinke, so vprašanja, ki izhajajo iz gospodarskih družb. Na uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja med drugim vpliva tudi nadzor nad strateško in kapitalsko povezanimi podjetji, ki je med slovenskimi podjetji pogosto zapostavljen. Strateško in kapitalsko povezana podjetja načeloma spremljajo zgolj finančne kazalnike učinkovitosti, likvidnosti ter financiranja, pri tem pa pozabljajo na mehke dejavnike poslovne uspešnosti, kot so organizacijska kultura in klima, management in zaposleni.

Znano je, da so kulturne razlike med povezanimi podjetji eden najpogostejših vzrokov za neuspeh poslovanja mednarodnega podjetja in da sta prav organizacijska kultura ter nemotiviranost zaposlenih vzrok za nedoseganje zastavljenih strateških ciljev in strategij.

Mednarodno povezana podjetja se pri nadzoru povezanih podjetij pogosto preveč opirajo na nadzor nad outputi, zanemarjajo pa nadzor nad klimo in kulturo v organizaciji, ki je manj otipljiva ter težje merljiva. Doslej merila za nadzor klime še niso bila izoblikovana, saj so managerji v povezanih podjetjih plačani predvsem po finančnih merilih oz. outputih in ne po vedenjskih merilih, čeprav so ta pogosto ključna za dolgoročni uspeh poslovanja povezanega podjetja.

V nalogi so navedeni vzroki in posledice organizacijske kulture ter klime kot dejavnika uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja, postavljen je model nadzora matičnega podjetja nad povezanimi podjetji v tujini, ki z opredelitvijo merjenja uspešnosti pripomore k doseganju zelenih sinergijskih ciljev in poleg tradicionalnih, finančnih kazalnikov poslovne uspešnosti upošteva še kazalnike organizacijske kulture ter klime. Model je razvit na proizvodno-distribucijskem področju končnih izdelkov v izstopni internacionalizaciji in testiran v podjetju Unior, d. d., ter njegovih treh povezanih podjetjih v tujini, Grčiji, Avstriji in Rusiji.

Magistrska naloga vsebuje šest poglavij, razdeljena pa je na teoretični in praktični del.

V prvem, uvodnem poglavju smo opredelili izhodišča, namen in cilje naloge. Razvili smo hipoteze, opredelili metodologijo dela in navedli omejitve, s katerimi smo se soočili pri nastajanju naloge.

V drugem poglavju smo opredelili pomembnost strateških ciljev in strategij mednarodno povezanih podjetij v izstopni internacionalizaciji, ki vplivajo na doseganje uspešnosti poslovanja. Prav tako smo kritično preučili sodobne in tradicionalne pristope ter modele merjenja uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja in nato na podlagi opredelitve formalnega ter neformalnega nadzora nad kapitalsko odvisnimi

podjetji oblikovali novi model nadzora, ki temelji na šestih vidikih: strateške razvojne možnosti za skupino podjetij; racionalizacija poslovanja; učinkovitost logističnih procesov; trženje, temelječe na osnovi razvoja odnosov; ustvarjalno razvijanje zaposlenih in vodenje; nadzor; koordinacija organov upravljanja. Vsi ti pripomorejo k doseganju sinergijskih učinkov. Vendar smo se glede na trenutno situacijo v številnih slovenskih mednarodno povezanih podjetjih osredotočili zgolj na dva vidika nadzora poslovne uspešnosti, to sta: ustvarjalno razvijanje zaposlenih, ki temelji na nadzoru nad organizacijsko klimo in kulturo, ter na vidiku racionalizacija poslovanja, ki izhaja iz finančnih kazalnikov poslovne uspešnosti. Na podlagi tega smo oblikovali model nadzora poslovanja, ki temelji na tradicionalnem in sodobnem pristopu.

V tretjem poglavju smo se osredotočili na uspešnost poslovanja mednarodno povezanih podjetij, na podlagi teoretično oblikovanega modela nadzora. Uvodoma smo se osredotočili na tradicionalni vidik, kjer smo finančne kazalnike povezali s strategijo, nato pa smo se posvetili sodobnemu vidiku preučevanja uspešnosti mednarodno povezanega podjetja in pri tem opredelili pojem, ravni ter tipologijo organizacijske kulture in klime, predstavili, na kakšen način je možno meriti organizacijsko klimo ter njene dimenzije.

V četrtem poglavju smo se posvetili rezultatom že opravljenih raziskav organizacijske kulture in klime ter njenemu vplivu na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja, ki potrjujejo, da je močna in skladna organizacijska kultura med matičnim ter povezanim podjetjem soodvisna z ekonomskim uspehom podjetja – in to pozitivno. Hkrati študije dokazujejo, da je treba v mednarodno povezanem podjetju vzpostaviti učenje na organizacijski ravni in da na uspešnost poslovanja vpliva usklajenost v stilu vodenja ter kooperativnosti in zavzetosti zaposlenih v matičnem ter povezanih podjetjih.

Peto poglavje je namenjeno implementaciji teoretično postavljenega modela nadzora v preučevanem podjetju Unior, d. d., in v njegovih treh povezanih podjetjih, v Avstriji, Grčiji in Rusiji. Predstavljeni so rezultati merjenja klime v Uniorju in povezanih podjetjih v primerjavi z rezultati projekta SiOK, preverjali ter potrdili pa smo tudi postavljene hipoteze. Poleg tega je v tem poglavju podan tudi predlog managementu za izboljšanje stanja, kar bo vplivalo na povečanje uspešnosti poslovanja.

V šestem poglavju smo strnili dognanja iz celotne naloge z namenom, da bi dokazali, da novo postavljeni model nadzora, ki poleg finančnih kazalnikov upošteva kazalnike organizacijske kulture in klime, zagotavlja dolgoročno uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja.

Zastavljeni cilji v magistrski nalogi so v celoti doseženi in so nas privedli do naslednjih spoznanj.

Glavni namen mednarodnih povezav je doseganje konkurenčnosti oz. krepitev razvojnih možnosti ter doseganje sinergijskih učinkov. Ko vodstvo podjetja postavlja

cilje, mora upoštevati pričakovanja interesnih skupin v povezanih podjetjih, predvsem tistih, ki so v koaliciji dominantne. Za uresničitev strategije morajo biti poslovne enote v tujini in zaposleni v povezanih ter matičnem podjetju usklajeni in povezani s skupno strategijo, slediti morajo skupnim vrednotam. Ko uresničevanje strategije postane vsakodnevno delo vseh zaposlenih, pride tudi uspeh. Za presojanje uspešnosti poslovanja so razviti številni tradicionalni (finančni in računovodski kazalniki) in sodobni modeli (uravnotežen sistem kazalnikov, evropski model poslovne odličnosti, model celovitega upravljanja kakovosti), vendar v svoji zasnovi ne izhajajo iz korporativne organizacijske kulture, ki naj bi pripomogla k doseganju uspešnosti poslovanja mednarodnega podjetja.

Novo postavljeni model nadzora nad mednarodno povezanimi podjetji temelji na pristopu merjenja notranje uspešnosti poslovanja in na neformalnem kulturnem ter družbenem nadzoru, ki temelji na ustrezni organizacijski kulturi, klimi in vodenju mednarodno povezanega podjetja.

Za udejanjanje novo postavljenega modela nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih lahko strnemo, da je treba najprej preučiti sestavine organizacijske kulture (artefakte, vrednote in prepričanja, temeljne predpostavke). Kot vrednote v mednarodno povezanem podjetju velja izpostaviti: učenje, prilagodljivost, kooperativnost, enakopravnost, poštenost in racionalnost. Temeljni tipi organizacijske kulture, ki uresničujejo udejanjanje mednarodno povezanega podjetja, so: kultura nalog, kultura klana in ad hoc kultura. Za kulturo je pomembno, da je skladna in prilagodljiva. Za spreminjanje kulture je najbolje uporabiti indoktrinacijski pristop. Z demokratičnim vodenjem je treba vplivati in znati vzpostaviti vzdušje ter vedenje zaposlenih, kar bo temeljilo na skupinski in razvojni klimi ter na naslednjih dimenzijah: klima učenja, znanja; klima avtentičnega, demokratičnega vodenja in spoštovanja; klima sodelovanja in enakopravnosti; klima zaupanja; klima inovativnosti; klima učinkovitosti pri opravljanju dela; klima pripadnosti; klima, poistovetenja z organizacijo; klima, prilagajanja na nenehne spremembe; klima odgovornosti; klima samoizpolnjevanja.

V organizaciji je treba vzpostaviti nenehno učenje na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Uresničevanje uspešnosti poslovanja mednarodno povezanega podjetja temelji na managementu in zaposlenih. Uspeh podjetja gradijo ambiciozni zaposleni, ki so usposobljeni in pripravljeni svoje znanje nadgrajevati ter deliti s svojimi sodelavci, in zaposleni, ki so inovativni ter ustvarjajo spremembe. Motivirani zaposleni pa zagotavljajo prožno in hitro odzivanje na spremembe v poslovnem okolju ter stremijo k doseganju skupnih ciljev. Uravnoteženost med vsemi dejavniki pa pripomore k povečanju produktivnosti. Pri tem je treba povedati, da ni univerzalnega modela organizacijske klime in kulture, temveč mora vsako podjetje izgraditi svoj model nadzora nad povezanimi podjetji, ki omogoča preoblikovanje strategije povezanega podjetja v oprijemljive cilje ter mehanizme za njihovo doseg.

Za to, da bi dosegli ustrezen nadzor nad povezanimi podjetji, je treba model umestiti globoko v jedro organizacije. Model mora kazati, ali strategija deluje, ali managerji lahko hitro odkrijejo deviacije ter ustrezno ukrepajo, kajti prepuščanje toku dogodkov in nepoznavanje mehkih dejavnikov poslovne uspešnosti je lahko za podjetje usodno, kar je eden glavnih razlogov, da prihaja do kontraproduktivnih učinkov. Na podlagi izvajanja modela nadzora pa ta lahko pripomore k doseganju zelenih sinergijskih učinkov.

V preučevanih podjetjih, Unior d.d., in v njegovih treh povezanih podjetjih iz Avstrije, Grčije in Rusije smo pridobljene rezultate organizacijske klime primerjali z rezultati projekta SiOK. Največja odstopanja v primerjavi s slovenskim povprečjem v Uniorju in prav tako v povezanih podjetjih so pri dimenzijah klime: nagrajevanje, motivacija in zavzetost, odnos do kakovosti, notranji odnosi med zaposlenimi ter komuniciranje. Strokovna usposobljenost in učenje je postavka, ki je primerljiva s slovenskim povprečjem, hkrati pa je tako v Uniorju kot v povezanih podjetjih bolje ocenjena, kot je povprečje vseh postavk.

Na podlagi factorske analize je bilo ugotovljeno, da obstajajo tri dimenzije organizacijske klime v matičnem podjetju Unior in v preučevanih povezanih podjetjih: splošen pozitiven odnos do organizacije, kooperativnost zaposlenih ter zavzetost zaposlenih.

Za testiranje hipotez smo najprej definirali pojem *uspešnost*, ki izhaja iz mehkih dejavnikov poslovne uspešnosti, zato jo dejansko lahko imenujemo *zaznavna uspešnost* poslovanja med matičnim in povezanimi podjetji in je operacionalizirana s pomočjo anketnega vprašanja, ki se je glasilo: *Če bi organizacija bila 'starš', kako bi jo ocenili, da se v zadnjem letu obnaša do svojih otrok, ki so se znašli v težavah?* Tako operacionalizirana uspešnost je subjektivna oziroma gre za samooceno uspešnosti, kakor jo zaznavajo zaposleni.

Na podlagi preučevane teorije in opravljenih raziskav je razvidno, da je močna ter skladna kultura v matičnih in kapitalsko odvisnih podjetjih pozitivno povezana z ekonomskim uspehom podjetja. Močna organizacijska kultura je povezana z višjo rastjo čistega dobička, hitrejšim obračanjem kapitala in višjo ceno delnic. Pozitivna klima v matičnem in v povezanih podjetjih pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja ter spoštovanja, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku. Nizko stopnjo uspešnosti mednarodno povezanega podjetja gre pripisati nekompatibilnosti kultur. Mnogo povezav propade zaradi premajhne podobnosti kultur med matičnim in povezanim podjetjem. Med organizacijsko kulturo in klimo v matičnem podjetju Unior ter v povezanih podjetjih iz Grčije, Avstrije in Rusije obstaja podobnost. Na podlagi analiz multiple regresije v Uniorju in njegovih povezanih podjetjih smo prišli do spoznanja, da



na zaznavno uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja, ki se izraža v identični organizacijski kulturi ter klimi, v večji meri vpliva dimenzija splošen pozitiven odnos do organizacije kot pa zavzetost zaposlenih. Če bi pri povezanih podjetjih veljala enaka zakonitost kot v podjetju Unior, bi tudi na nivoju celotne skupine (Unior in povezana podjetja) imela zavzetost zaposlenih pozitiven vpliv na uspešnost (zdaj se zaradi povezanih podjetjih izkaže, da ima omenjena dimenzija zelo majhen vpliv na uspešnost ( $\beta = +0,053$ ), v resnici pa ima v matičnem podjetju ta dimenzija pozitiven vpliv ( $\beta = +0,168$ ). Na podlagi slednjega je torej podjetju Unior možno predlagati, da bi model ustvarjanja interne klime matičnega podjetja prenesli tudi na povezana podjetja. Na podlagi tega lahko z določenimi zadržki potrdimo hipotezo *H1*, ki se glasi, da na večjo zaznavno uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva zavzetost zaposlenih v tem sistemu, če sta organizacijska kultura in klima v kapitalno odvisnih družbah identični pozitivni organizacijski kulturi ter klimi matičnega podjetja. V podjetjih, kjer vodje znajo približati vizijo, strategije in cilje podjetja zaposlenim, slednji vizijo podjetja vzamejo za svojo, si prizadevajo za njeno uresničitev in občutijo pripadnost podjetju. Tako zaposleni v matičnem kot v kapitalno odvisnih podjetjih morajo stremeti k isti viziji in ciljem ter se z njimi poistovetiti. Samo na takšen način bodo cilji doseženi in bodo pozitivno vplivali na večjo uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja. Vse pre pogosto pa se v praksi namreč dogaja, da kapitalno odvisna podjetja sledijo svojemu cilju, ki pa ni povezan s ciljem matičnega podjetja. Na podlagi preučevanega podjetja Unior in njegovih treh povezanih podjetij smo ugotavljali korelacijo med uspešnostjo podjetja ter v kolikšni meri so politika in cilji organizacije znani zaposlenim v matičnem ter povezanem podjetju in jih sprejemajo za svoje. Omenjena korelacija je tudi statistično značilna, saj je statistična značilnost Spearmanovega koeficienta korelacije rangov manjša od mejne vrednosti 0,05 oziroma znaša 0,021. Na podlagi teh rezultatov lahko z veliko gotovostjo potrdimo hipotezo *H2*, ki se glasi, da iz modela nadzora poslovanja mednarodno povezanega podjetja izhaja, da so vizija in strateški cilji v matičnem ter v povezanem podjetju enaki, kar vpliva na večjo zavzetost zaposlenih za uspešnost poslovanja, v nasprotnem primeru prihaja do kontraproduktivnega učinka.

Številne študije dokazujejo, da je kultura tista, ki vzpodbuja zaposlene, da razvijajo interese, jih navdušuje z novimi znanji, motivira za širitev lastnih znanj in praks ter so hkrati pripravljeni graditi na idejah drugih, povezane organizacije pa se učijo druga od druge oz. širijo najboljšo prakso med kapitalno odvisnimi podjetji. Organizacijska klima v organizaciji bi morala biti takšna, v kateri vsi zaposleni čutijo svojo pomembnost, da se jih posluša in upošteva. Naloga organizacije je, da zbira in skladišči povratne informacije svojih zaposlenih o tem, kaj so se naučili na podlagi posamezne aktivnosti in kakšna je njihova refleksija glede uporabe njihove izkušnje znotraj organizacije. Klima, ki vzpodbuja medorganizacijsko učenje, temelji na predpostavki

nenehnega vzpodbujanja učenja posameznikov pri vsakodnevnem delu. Učenje v matičnem in v povezanih podjetjih mora biti v središču klime, v nasprotnem primeru ni mogoče upravljati s spremembami kot tudi ne s priložnostmi. Za podjetje Unior velja, da se zaposleni v matičnem podjetju učijo drug od drugega, vendar svoje najboljše prakse ne prenašajo na povezana podjetja, kar vpliva tudi na slabše rezultate poslovanja skupine. Na podlagi teorije in Spermanovega korelacijskega koeficienta na preučevanem podjetju lahko H3 potrdimo. *Ta pa se glasi, da morajo mednarodno povezana podjetja v model nadzora vključiti sistem za prenos znanja med matičnim in povezanimi podjetji, saj na zaznavno uspešnost mednarodno povezanega podjetja vpliva kooperativnost zaposlenih.*

Številne študije nakazujejo, da so številnim neuspehom poslovanja mednarodnega povezanega podjetja botrovale predvsem razlike v managerskem stilu vodenja. Konflikt je izredno pomembno ohraniti v razumnih mejah, poudarjeno je, da je treba v organizaciji ustvariti vzdušje zaupanja in odprtosti, s čim manj grožnjami. Za pozitivno organizacijsko klimo je značilno, da zaposleni v vodji vidijo mentorja. Predanost zaposlenih v organizaciji je visoka in so predani timskega delu. Na podlagi preučevane literature in opravljene raziskave v podjetju Unior, d. d., je možno trditi, da v večji meri kot so zaposleni usmerjeni k reševanju konfliktov v korist organizacije, bolj so ocenjevali organizacijo kot uspešno. Poleg tega je možno trditi, da bolj kot zaposleni zaupajo v nadrejene, v večji meri so organizacijo ocenjevali kot uspešno. Na podlagi teh ugotovitev je možno hipotezo H4 v celoti potrditi, *ta pa se glasi, da na večjo skladnost mednarodno povezanega podjetja vpliva zavzetost zaposlenih v tem sistemu, če zaposleni tako v matičnem kot v kapitalsko odvisnih podjetjih zaupajo nadrejenim ter rešujejo konflikte v skupno korist organizacije, pri tem pa mora podjetje v model nadzora nad povezanimi podjetji vključiti nadzor nad stilom vodenja kapitalsko odvisnih podjetij.*

S testiranjem hipotez H1, H2, H3 in H4 je možno sprejeti glavno tezo magistrske naloge, da zaradi neustreznega nadzora matičnega podjetja nad kapitalsko odvisnimi družbami pri mednarodno povezanih podjetjih nastaja kontraproduktivni učinek, ki ga lahko odpravi izpopolnjeni model nadzora, ta pa mora poleg finančnih kazalnikov upoštevati tudi kazalnike s področja organizacijske kulture in klime.

Managerji si morajo prizadevati za oblikovanje skupnih vrednot, norm in prav tako skrbeti za pozitivno ustvarjalno organizacijsko klimo v matičnem ter povezanem podjetju. Managerji v povezanem podjetju bi morali biti med drugim nagrajeni na podlagi mehkih dejavnikov poslovne uspešnosti.

Na podlagi proučitve postavljenega modela nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih, ki temelji na tradicionalnem nadzoru ter organizacijski kulturi in klimi, lahko rečemo, da nadzor pomeni sinergijske učinke.

Na podlagi tega predvidevamo, da ima naloga z zaključki iz teoretičnih in empiričnih raziskav znanstveno-teoretični, pa tudi strokovno-aplikativni značaj. Znanstveno-teoretični prispevek naloge je na področju strateškega managementa pri mednarodnih poslovnih povezavah in na področju razvoja modelov za večjo uspešnost poslovanja strateško ter kapitalsko povezanih podjetij, ki temelji na kakovostnem nadzoru matičnega podjetja. Znanstveno-teoretični prispevek naloge je tudi na področju strateškega in kadrovskega managementa. Prispevek temelji na preučevanju nadzora organizacijske kulture in klime na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja. V magistrskem delu nenehno iščemo rešitve, kako usklajena organizacijska kultura in klima vplivata na uspešnost poslovanja mednarodno povezanega podjetja in to podkrepimo s primeri dobrih praks. Model nadzora lahko služi managementu pri uvajanju povsem novih konceptov, ki v ospredje postavljajo organizacijsko kulturo in klimo. V nalogi se nenehno prepletajo znanstveno-teoretični prispevki s strokovno aplikativnim delom, kjer podajamo ključne ugotovitve in predloge managementu preučevanih podjetij.

Največja omejitev naloge je v empiričnem delu, saj je raziskava opravljena v matičnem podjetju Unior, d. d., in njegovih treh povezanih podjetjih, delujočih v Avstriji, Grčiji in Rusiji, zato so rezultati odraz stanja preučevanih organizacij. Pri preučevanju je operacionalizirana 'uspešnost' poslovanja mednarodno povezanega podjetja odraz ocene uspešnosti z vidika zaznave zaposlenih in ne odraža celotne uspešnosti poslovanja podjetja.

S tega vidika prenos rezultatov na druge primere ni neposreden, so pa lahko dobljeni rezultati dejansko izhodišče za nadaljnje, različno usmerjene in specializirane raziskave.

Pri nadaljnjem razvoju oblikovanega modela nadzora bi bilo smiselno bolj upoštevati makrookolje organizacije (politično, ekonomsko ...) in podrobno preučiti še ostale vidike, ki so vključeni v model nadzora mednarodno povezanega podjetja: strateške razvojne možnosti za skupino podjetij, učinkovitost logističnih procesov, trženje, temelječe na osnovi razvoja odnosov, nadzor in koordinacijo organov upravljanja. Prav tako bi bilo smiselno vsak vidik, vključen v model nadzora povezanega podjetja, podrobneje proučiti z vidika več kazalnikov ter na podlagi tega izbrati tiste, ki k uresničevanju vizije in strategije podjetja največ pripomorejo. Možna je proučitev modela nadzora nad povezanim podjetjem z vidika različnih organizacijskih struktur, saj ta temelji na izboljšanju procesov in vzpostavitvi ustreznega informacijskega sistema. Smiselno bi bilo opraviti raziskavo med managerji v povezanih podjetjih o mnenju glede nadzora matičnega podjetja pri drugih industrijskih večnacionalnih slovenskih podjetjih.

Zaradi neustreznega nadzora matičnega podjetja nad kapitalsko odvisnimi družbami pri mednarodno povezanih podjetjih lahko nastaja kontraproduktivni učinek, ki ga lahko

## *Sklep*

odpravi izpopolnjeni model nadzora, ta pa mora poleg finančnih kazalnikov upoštevati tudi kazalnike s področja organizacijske kulture in klime. Model nadzora poslovanja v mednarodno povezanih podjetjih je razvit kot strateško upravljavsko orodje za nadzor nad povezanimi podjetji v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, ki nam omogoča preoblikovanje strategije povezanih podjetij v oprijemljive cilje ter mehanizme za njihovo uresničitev.

## LITERATURA

- Adizes, I. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Akbar, H. Y. 2003. *The multinational Enterprise, EU Enlargement and Central Europe: the effects of regulatory convergence*. New York: Palgrave MacMillan.
- Albaum, G. 1994. *International marketing and export management*. 2<sup>nd</sup> ed. Workingham: Addison – Wesley.
- Armstrong, M. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Ashkanasy, N., C. Wilderom in M. Peterson 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Averson, P. in H. Rohm. 2002. *Rolling at all together: a balanced scorecard approach*. London: The Balanced Scorecard Institute.
- Ball, D. A. 2004. *International Business – The Challenge of global competition*. 9<sup>th</sup> ed. New York: Irwin – McGraw Hill.
- Berk, A., I. Lončarič in P. Zajc. 2006. *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Berlogar, J. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Biloslavo, R. 2008. Kultura organizacije in management znanja. V *Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Rudi Rozman in Jure Kovač, 54–69. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Bohinc, R., B. Bratina, Š. Ivanjko, J. Bajuk, A. Podbevšek, N. Zorko, F. Zorin, B. Kovač, M. Glas, A. Gregorčič in M. Peršak. 2007. *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
- Brealey, A. R. 2000. *Principles of Corporate Finance*. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin McGraw – Hill.
- Bringham, E. F. in E. C. Ehrhardt. 2005. *Financial Management: Theory and Practice*. 11<sup>th</sup> ed. Mason: Thomson/ South Western.
- Burton, R., J. Lauridsen in B. Obel. 1999. *Tension and resistance to change in organizational climate*. Durham: Duke University Press.
- Cady, L. 2000. *The Internationalization process of Small Firms. A study of the Interaction of the Manager: Firm and Environmental*. Southeastern: Nova Southeastern University.
- Cameron, K. S. in R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Carbough, R. 2004. *International economics*. 9<sup>th</sup> ed. Mason: Thomson Learning.
- Carleton, J. R. in C. Lineberry. 2004. *Achieving post merger success*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Child, J. 1984. *Organization*. London: Harper & Row.
- Collins, J. 1999. *Built to Last: successful habits of visionary companies*. London: Rondon Hause.
- Cooke, S. in N. Slack. 1984. *Making management decisions*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Copeland, T. 2000. *Measuring and Managing the Value of Companies*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Willey & Sons.
- Cox, R. in P. Brittain. 2000. Retail management. Harloww: Prentice Hall.
- Daft, R. 2007. *Understanding the theory and design of organizations*. Masons: Thomson /South Western.
- Dahlgaard, J. 1998. *Fundamentals of total quality management*. London: Champion and Hall.
- De Long, D. in L. Fahley. 2000. *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. Oxford: Oxford University.
- Deal, T. in A. Kennedy. 1999. *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineerings*. London: Orion Business Books.
- Deyhle, A. 1997. *Kontroling in kontroler v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., S. Penger, M. Škerlavaj in J. Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dolar, U., I. Pirc in G. Podbevšek. 2007. *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005–2006: raziskava o stroških upravljanja slovenskih javnih delniških družb. Dodatek Obdavčitev prejemkov članov uprav, nadzornih svetov in upravnih odborov v Sloveniji*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, D. 2009. *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, D. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Emmanuel, C., D. Otley in K. Merchant. 1993. *Accounting for Management Control*. London: Chapman & Hall.
- Ferjan, M. 1999. Učeča se organizacija. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, urednik J. Kovač, 119–136. Kranj: Moderna organizacija.
- Fey, C. in P. W. Beamish. 2001. *Organizational climate similarity and performance. International joint ventures in Russia: Organizational Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Filipič, D. 1999. *Temelji podjetniških financ*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Florjančič, J. 2002. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- French, R., C. Rayner, G. Rees in S. Rumbles. 2008. *Organizational behaviour*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Gaughan, P. A. 1999. *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*. New York: John Wiley & Sons.
- Goleman, D., R. Boyatzis in A. Mckee. 2002. *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Habech, M., F. Kröger in M. Tram. 2000. *Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
- Hanson, G. 2001. *Should countries promote foreign direct investment?* Geneva: Juan Pizarro.
- Hambrick, McDonald. 1998. *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, C. 1993. *Understanding Organization*. 4<sup>th</sup> ed. London: Penguin.
- Hartley, P. in C. G. Bruckmann. 2002. *Business communication*. London: Routledge.
- Mintzberg, H. 1991. *Mintzberg über management: führung und organisation, mythos und realität*. Wiesbaden: Gabler.
- Hersey, P. in K. Blanchard. 2000. *Management of organisational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hočevar, M., M. Jaklič in H. Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hočevar, M. 2007. *Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hofstede, G. 2005. *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations, software of their mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hollensen, S. 2004. *Global marketing*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Hunger, D. 1993. *Strategic Management*. 4<sup>th</sup> ed. Reading: Addison-Wesley.
- Ivanko, Š. in J. Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Š. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Jančič, Z. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kaplan, R. N. 2000. *Uravnovežen sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, S. R. in P. D. Norton. 1996. *Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kavčič, B. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kavčič, B. in J. Kovač. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, B. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
- Kemp, R. in N. Brace. 2006. *SPSS for psychologists: a guide to data analysis using SPSS for Windows*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kolar, A. 2005. *Analiza organizacijske kulture v podjetju Adacta, d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Konrad, E. 1987. *Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije*, ur. J. Gregorač, 99–100. Ljubljana: Društvo psihologov SR Slovenije.
- Kovač, J. 2001. *Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. V Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management)*, 83–89. Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije.
- Kralj, J. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

- Kreitner, R., A. Kinicki in M. Buelens. 2002. *Organizational behaviour*. 2<sup>nd</sup> ed. London: McGraw Hill.
- Lähteenmäki, S. 2001. *Managing the learning organisation*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Lipičnik, B. 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lowe, R. in I. Doole. 1997. *International marketing strategy*. London: International Business.
- Mesner Andolšek, D. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesner, A. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Moller, C. 1995. *Employeeship*. Hillerod: TMI.
- Možina, S. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- Mramor, D. 1999. *Stanje in dileme poslovnih financ v Sloveniji*. Študijsko gradivo za interno uporabo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Peters, T. in R. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence*. London: Harper & Row.
- Pomerleano, M. in W. Shaw. 2005. *Corporate Restructuring: Lessons from Experience*. Washington: The World Bank.
- Probst, G., S. Raub in K. Romhardt. 2000. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pučko, D. 1996. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Robbins, S. 1989. *Organizational behaviour: concepts, controversies, and applications*. 4<sup>th</sup> ed. Hammond: Prentice Hall.
- Ross, D. F. 2003. *Intruduction to e-supply chain management: engaging technology to build market – winning business partnership*. Boca Raton: St. Lucie.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. 1999. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Senge, M. P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harward Business School.
- Sternquist, B. 2007. *International retailing*. New York: Fairchild Publications.
- Tavčar, I. M. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.



- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, S. in V. Sriča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja in Velimir Sriča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trompenaars, F. 2003. *Izzivi vodenja: vizije, vrednote, kulture*. Bled: IEDC – poslovna šola.
- Turk, I. in D. Melavc. 2001. *Računovodstvo*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Very, P. 2004. *The Management of Mergers and Acquisitions*. Chichester: John Wiley.
- Villa, A. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wheelen, T. L. in D. J. Hunger. 1995. *Strategic management and business policy*. Melbourne: Addison Wesley.
- William, G. in S. Garstka. 2001. *The Development of Corporate Performance Measures: Benchmarks Before EVA*. New Haven: Yale Scholl of Management.
- Zaman, M. 2003. *Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

#### VIRI

- Akella, D. 2007. Learning Organizations: Managerial Control Systems? *Global Business Review* 8 (13): 13–28.
- Aksu, A. A. in B. Ozdemir. 2005. Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations. *Managerial Auditing Journal* 20 (4): 422–441.
- Alexander, N. 2000. The retail Internationalization Process. *International Marketing Review* 17 (4/5): 334–354.
- Appelbaum, S., J. Gandell, H. Yortis, S. Proper in F. Jobin. 2000. Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-merging – Post-stages. *Management Decision* 38 (9): 649–661.
- Axinn, C. 2001. Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World. *International Marketing Review* 19 (5): 436–449.
- Baliga, B. R. in A. M. Jaeger. 1984. Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies* 15 (2): 25–40.
- Ben-Ami, J. in F. Farkas. 2003. Is Organizational Culture the ultimate Source for competitive Advantages: A Dynamic Approach. *Organizacija* 36 (10): 709–712.
- Bertoncelj, A. 2007. Uravnoteženo upravljanje ključnih dejavnikov uspeha pri prevzemih in združitvah. *Organizacija* 5 (9/10): 147–152.
- Bijlsma-Frankema, K. 2001. On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions. *Journal of European Industrial Training* 25 (2/4): 192–207.
- Bonache, J. in Z. Fernandez. 1997. Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. *The International Journal of Human Resource Management* 8 (4): 457–475.

- Cartwright, S. in C. Cooper. 1995. Organizational Marriage: »Hard« versus »Soft« Issues? *Personnel Review* 24 (3): 32–42.
- Chang, S. in L. Ming-Shing. 2007. *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*. [Http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm](http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm) (13. 12. 2009).
- Černetič, M. 2002. Vlaganje v razvoj človeških virov in modeli univerz. *Organizacija* 35 (10): 635–642.
- Dimovski, V. in T. Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701–722.
- Dunning, J. H. in S. Bansal. 1997. The cultural Sensitivity of the Eclectic Paradigm. *Multinational Business Review* 5 (1): 1–16.
- Ferner, A. 2000. The Underpinnings of bureaucratic control Systems: HRM European Multinationals. *Journal of Management Studies* 37 (4): 521–539.
- Forsgren, M. 2002. The concept of Learning in the Uppsala Internalization Process Model: A Critical Review. *International Business Review* 11 (7): 257–277.
- Gruban, B. 2003. 'Človeški viri' ali ljudje z novimi vrednotami? *HRM* 1 (1): 8–13.
- Gruban, B. 2008. Zakaj vodstva ne zaupajo kadrovskim strokovnjakom. *HRM* 6 (21): 34–38.
- Gummesson, E. 2003. All research is interpretive. *Journal of Business and Industrial Marketing* 18 (6/7): 482–492.
- Gupta, A. K. in V. Govindarajan. 1991. Knowledge Flows and the Structure of Control Mithin Multinational Corporations. *Academy of Management Review* 16 (4): 768–792.
- Hunt, S. D. in M. C. Wittmann. 2002. A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing* 1 (1): 17–35.
- James, H. in C. W. Minnis. 2004. Organizational Storytelling: It Makes Sense. *Business Horizons* 47 (4): 23–32.
- Javalgi, R. 2003. An Emperical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service firm. *Journal of Service Marketing* 17 (2): 185–201.
- Johanson, J. in E. Vahlne. 1990. The mechanism of Internationalization. *International Marketing Review* 7 (4): 11–24.
- Johanson, J. in P. Widersheim. 1975. The internationalization of the Firm-four Swedich Cases. *Journal of Management Studies* 10 (10): 22–35.
- Kominis, G. in R. C. Emmanuel. 2004. Reward Systems and Managers Reward Preferences: Some Preliminary Observations. *Neely* 6 (6): 547–554.
- Kozina, L. 2001. *Benchmarking procesa*. Interno gradivo, Biro Q.
- Legewie, J. 2002. Control and coordination of Japanese subsidisries in China: problem of an expatriate-based management system. *International Journal of Human Resource management* 13 (6): 901–919.
- Mayer, J. 2002. Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. *Organizacija* 35 (9): 569–578.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Kaj pomeni poslanstvo?* [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-poslanstvokajpomeniposlanstvo.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-poslanstvokajpomeniposlanstvo.html) (25. 12. 2009).

- Perlitz, M. 2004. In Kooperation internationale Markte erobern. *Absatzwirtschaft* 11 (1): 24–29.
- Perner, V. 1999. Pomen računovodskega poročanja na mednarodnih trgih. *Revizor* 10 (3): 7–23.
- Pučko, D. 1997. Vrednote in cilji slovenskih najvišjih managerjev in procesi strateškega preoblikovanja podjetij. *Naše gospodarstvo* 5 (6): 503–511.
- Rejc Buhovac, A. in S. Slapničar. 2005. Organizacijska kultura in managerski nadzor po mednarodnem prevzemu. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. *Finance* 16 (1): 159–180.
- Rozman, Rudi. 2001. Ravnanje z znanjem in organizacija. *Organizacija* 34 (6): 350–352.
- SiOK. 2008. *Pregled kategorij 2003–2008*. [Http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38](http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38) (15. 1. 2010).
- Stahl, G. 2006. Every Merger or Acquisition Promises to Create Value from Some Kind of Synergy. *Financial Times* 3 (10): 3.
- Svetličič, M. 2006. Kdor noče postati multinacionalka, si je podpisal osmrtnico. *Delo*, 16. 10., 29.
- Tetenbaum, T. 1999. Beating the Odds of Merger & Acquisitions Failure: Seven Key Practices That Improve the Chance for Expected Integration and Synergies. *Organizational Dynamics* 28 (2): 22–36.
- Treven, S. in Š. Kajzer. 1996. Kako vzpodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti. *Organizacija* 29 (2): 87–93.
- Unior. 2008. *Organizacijska struktura Unior, d. d.* Interno gradivo, Unior.
- Unior. 2009a. *Konkurenčni benchmarking*. Interno gradivo, Unior.
- Unior. 2009b. *Progama razvoja programa Ročno orodje*. Interno gradivo, Unior.
- Vernon, R. 1966. International Investment and International Trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80 (8): 190–207.
- Weber, R. in C. Camerer. 2003. Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science* 49 (4): 400–415.
- West, A. M, H. Smile, W. Lu Feng in R. Lawthom. 1998. *Research Excellence and Departmental Climate in British Universities*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 17 (3): 261–281.
- Yoon, M. H. 2001. *The Effect of Work climate on Critical Employees and Customer Outcomes, an Employee – Level Analysis*. *Internatioanl Journal of Service Industry Managemnet* 12 (5): 500–521.



## PRILOGE

Priloga 1 U-testi Mann-Whitney in statistične značilnosti teh testov (za vsako trditev posebej) .....	117
Priloga 2 Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime.....	117
Priloga 3 Questionnaire on establishing the organisational climate with associated companies .....	121



**U-testi Mann-Whitney in statistične značilnosti teh testov (za vsako trditev posebej)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Statistična značilnost (angl. Sig.)
v1_1 Politika in cilji organizacije so znani in jih sodelavci sprejemamo za svoje.	346,500	1.292,500	-3,570	,000
v1_2 Izdelki in storitve Uniorja se stalno izboljšujejo in posodablajo.	478,000	1.424,000	-1,865	0,062
v1_3 Organizacija (blagovna znamka Unior) ima velik ugled v našem okolju.	587,000	1.533,000	-0,535	,593
v1_4 Konflikti se rešujejo v skupno korist organizacije.	433,000	1.379,000	-2,320	,020
v1_5 Prijatelju bi priporočil delo v naši organizaciji.	618,500	1.564,500	-,060	,952
v1_6 Vodje namenjajo primerno pozornost nadzoru nad opravljenim delom.	360,500	1.306,500	-3,270	,001
v1_7 Naloge, pristojnosti in odgovornosti na delovnem mestu so jasno opredeljene.	600,000	1.035,000	-,298	,766
v1_8 Zadovoljen sem z dosedanjim osebnim razvojem.	555,500	990,500	-,672	,501
v1_9 Interno komuniciranje (sestanki, zadolžitve) je učinkovito.	581,500	1.016,500	-,524	,601
v1_10 Sodelavci se učijo drug od drugega.	611,500	1.557,500	-,150	,881
v1_11 Sodelavci se čutijo odgovorni glede uspešnosti poslovanja podjetja.	366,000	1.312,000	-3,170	,002
v1_12 Sodelavci med sabo komunicirajo odkrito in pošteno.	396,000	1.342,000	-2,742	,006
v1_13 Sodelavci samoiniciativno opravijo delo.	475,500	1.421,500	-1,815	,070
v1_14 Sodelavci opravijo delo tudi zunaj rednega delovnega časa.	562,500	1.508,500	-,753	,451
v1_15 Sodelavci med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo.	415,500	1.361,500	-2,558	,011
v1_16 Sodelavci ne bi zapustili organizacije, če bi ta zaradi poslovnih težav znižala plače.	495,000	1.441,000	-1,543	,123
v1_17 Med sodelavci vlada zaupanje.	277,500	1.180,500	-4,091	,000
v1_18 Sodelavci kakovostno opravljajo svoje delo.	555,000	1.501,000	-,885	,376
v1_19 Organizacija zaposlenim omogoča potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	290,500	1.193,500	-3,943	,000
v1_20 Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.	171,500	1.117,500	-5,450	,000
v1_21 Zaposleni zaupamo nadrejenim.	524,000	1.470,000	-1,227	,220
v1_22 Zaposleni se medsebojno spoštujemo.	587,000	1.533,000	-,450	,652
v1_23 Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	471,500	1.417,500	-1,835	,067
v1_24 Dobro opravljeno delo je nagrajeno.	251,000	1.197,000	-4,440	,000
v1_25 Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	343,000	1.289,000	-3,431	,001
v1_26 Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	599,000	1.034,000	-,306	,760
xv1_27 > V organizaciji ni veliko pritoževanja in negativizma.	336,500	1.282,500	-3,454	,001





**VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME  
NA PROGRAMU ROČNO ORODJE**

**Spoštovani,**

Pred vami je vprašalnik, s katerim želimo preučiti organizacijsko klimo v programu Ročno orodje z namenom odkritja njenih šibkih točk in poiskati možnosti za njeno izboljšanje.

Z vprašalnikom želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemate organizacijo in kako se v njej počutite. V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike dojetja organizacije in njenega delovanja.

S križcem v polju na desni strani označite stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

Z namenom kar se da sproščenega in korektnega ocenjevanja bodo rezultati prikazani skupinsko, vprašalnik pa je anonimen.

Že v naprej se vam zahvaljujemo za vaše iskreno sodelovanje.

Zreče, 18. 4. 2009

Priloga 2

1. Prosimo, s pomočjo navedene lestvice izrazite strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih organizacijo programa Ročno orodje.

		Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne znam oceniti
	POLITIKA IN CILJI ORGANIZACIJE SO ZNANI IN JIH SODELAVCI SPREJEMAMO ZA SVOJE.					
	IZDELKI IN STORITVE SE STALNO IZBOLJŠUJEJO IN POSODABLJAJO.					
	ORGANIZACIJA (BLAGOVNA ZNAMKA UNIOR) IMA VELIK UGLED V NAŠEM OKOLJU.					
	KONFLIKTI SE REŠUJEJO V SKUPNO KORIST ORGANIZACIJE.					
	PRIJATELJU BI PRIPOROČIL DELO V NAŠI ORGANIZACIJI.					
	VODJE NAMENJAJO PRIMERNO POZORNOST NADZORU NAD OPRAVLJENIM DELOM.					
	NALOGE, PRISTOJNOSTI IN ODGOVORNOSTI NA DELOVNEM MESTU SO JASNO OPREDELJENE.					
	ZADOVOLJEN SEM Z DOSEDANJIM OSEBNIM RAZVOJEM.					
	INTERNO KOMUNICIRANJE (SESTANKI, ZADOLŽITVE) JE UČINKOVITO.					
0	SO DELAVCI SE UČIJO DRUG OD DRUGEGA.					
1	SO DELAVCI SE ČUTIJO ODGOVORNI GLEDE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA.					
2	SO DELAVCI MED SEBOJ KOMUNICIRAJO ODKRITO IN POŠTENO.					
3	SO DELAVCI SAMOINICIATIVNO OPRAVIJO DELO.					
4	SO DELAVCI OPRAVIJO DELO TUDI IZVEN REDNEGA DELOVNEGA ČASA.					
5	SO DELAVCI MED SEBOJ MNOGO BOLJ SO DELUJEJO KOT PA TEKMUJEJO.					
6	SO DELAVCI NE BI ZAPUSTILI ORGANIZACIJE, ČE BI TA ZARADI POSLOVNIH TEŽAV ZNIŽALA PLAČE.					

		Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne znam oceniti
7	MED SODELAVCI VLADA ZAUPANJE.					
8	SODELAVCI KAKOVOSTNO OPRAVLJAJO SVOJE DELO.					
9	ORGANIZACIJA ZAPOSLENIM NUDI POTREBNO USPOSABLJANJE ZA KAKOVOSTNO OPRAVLJANJE DELA.					
0	ZAPOSLENI PREJEMAMO PLAČO, KI JE VSAJ ENAKOVREDNA RAVNI PLAČ NA TRŽIŠČU.					
1	ZAPOSLENI ZAUPAMO NADREJENIM.					
2	ZAPOSLENI SE MEDSEBOJNO SPOŠTUJEMO.					
3	ZA SLABO OPRAVLJENO DELO SLEDI USTREZNA GRAJA OZ. KAZEN.					
4	DOBRO OPRAVLJENO DELO JE NAGRAJENO.					
5	ZAPOSLETEV V NAŠI ORGANIZACIJI JE VARNA OZ. ZAGOTOVLJENA.					
6	PONOSNI SMO, DA SMO ZAPOSLENI V NAŠI ORGANIZACIJI.					
7	V ORGANIZACIJI JE VELIKO PRITOŽEVANJ IN NEGATIVIZMA.					
8	ORGANIZACIJA IMA JASNO OBLIKOVANO POSLANSTVO -DOLGOROČNI RAZLOG OBSTOJA IN DELOVANJA.					
9	PODJETJE UNIOR, D. D., SE UČINKOVITO BORI ZOPER KRIZNO SITUACIJO IN BO PREŽIVELO.					
0	ZA TRENUTNE POSLOVNE TEŽAVE NA PROGRAMU RO JE V VELIKI MERI KRIVA SPLOŠNA EKONOMSKA KRIZA.					
1	ZA TRENUTNE POSLOVNE TEŽAVE NA PROGRAMU RO JE V VELIKI MERI KRIVO NEPRAVILNO IN PREPOČASNO ODLOČANJE VODSTVA.					
2	ZA TRENUTNE POSLOVNE TEŽAVE V UNIOR, D. D., JE V VELIKI MERI KRIV NEKAKOVOSTEN NADZOR.					
3	ZA TRENUTNE POSLOVNE TEŽAVE V UNIOR, D. D., JE V VELIKI MERI KRIVO NEPRAVILNO, ODLOČANJE VODSTVA.					
4	NE ČUTIM PRIPADNOSTI NAŠEMU PODJETJU IN RAZMIŠLJAM, DA BI GA V NAJKRAJŠEM ČASU ZAPUSTIL.					

Priloga 2

2. Prosimo ocenite:

Če bi Program RO bil 'starš', kako bi ga OCENILI, da se v zadnjem letu obnaša do svojih otrok, ki so se znašli v težavah:	DA	NE	NITI DA NITI NE
SKRBNO			
PRAVIČNO/POŠTENO			
USMERJENO S PREDLAGANIMI REŠITVAMI			
VZPODBUDNO			
RAZUMEVAJOČE			
PRAVOČASNO SPREJEMA UKREPE			

3. Seznam postavk ocenjujete tako, da boste obkrožili, številko glede na to, kako pomembna je za vas vsaka postavka (A) in kako se le ta uresničuje v programu Ročno orodje (B).

(A) 1 - izrazito nepomembna; 5 - izrazito pomembna;

(B) 1 – se sploh ne uresničuje; 5 - popolnoma se uresničuje

	Pomembnost za vas (A)	Uresničitev na delovnem mestu (B)
Raznoliko delo, ki predstavlja izziv.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pozitivni odnosi s sodelavci in nadrejenim.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dodatno izobraževanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Varnost pri delu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Poštena plačna politika	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Možnost napredovanja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Samostojnost pri delu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Statusni simbol, da sem zaposlen v uveljavljenem podjetju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Razumevanje, da se napake na delovnem mestu dogajajo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Jasna pooblastila za opravljanje dela	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Strokovno delo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Delovni čas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

**QUESTIONNAIRE ON ESTABLISHING THE ORGANISATIONAL CLIMATE WITH  
ASSOCIATED COMPANIES**

**Dear Sirs,**

With the permission of the management of the Hand Tools Programme, I am writing to you with a request in the hope of your cooperation. Within the framework of my Marketing Management masters degree study, I am writing a final thesis entitled Operation Supervision Model in International Associated Companies. We used a questionnaire to study the organisational climate in the Hand Tools Programme with the aim of discovering its weak points and searching for possibilities for its improvement. For this reason, we would like to establish to what extent the organisational climate in our associated companies is identical to the climate in the parent company.

The aim of the case study is to set up a supervision model of the parent company over associated companies abroad, which is to contribute to reaching the desired synergy effects by determining measurement of success.

Please find attached questionnaire:

*Establishing the company's organisational climate*

This questionnaire is for the employees of your company. We would like your employees to honestly review how they see the organisation, as this is the only method of acquiring information that might enable us to set up common starting points for standards and values that we wish to achieve for our common organisation. Please enable your employees to complete the questionnaire.

Thank you for your help and support.

Yours faithfully,

**Establishing the company's organisational climate**

*Dear Sirs,*

This is a questionnaire aimed at establishing the organisational climate at your company, so as to establish to what extent it correlates with the organisational climate in Unior, d. d.

The questionnaire is aimed at establishing which main areas influence how employees look at and feel about the organisation. The questionnaire lists individual statements relating to different perceptions of conceiving the organisation and its operation.

Please use a cross in the right-hand field to indicate to what extent you agree with the statement. You do not need to spend too much time with individual statements. The initial feeling you have after reading the statement for the first time is usually closest to the truth.

With the aim of guaranteeing relaxed and correct evaluations, the results will be displayed as a group for all associated companies, but the questionnaire itself is anonymous.

Thank you in advance for your honesty and cooperation.

1. Please use the provided scale to express to what extent you agree or disagree with the individual statements. Please consider only your organisation.

		I completely disagree	I partially agree	I mostly agree	I completely agree	I cannot say
	THE ORGANISATION'S POLICY AND AIMS ARE KNOWN AND THE EMPLOYEES AGREE WITH THEM					
	THE PRODUCTS AND SERVICES OF UNIOR ARE CONSTANTLY BEING IMPROVED AND MODERNISED					
	THE ORGANISATION (THE UNIOR BRAND) HAS A GOOD REPUTATION IN OUR ENVIRONMENT					
	CONFLICTS ARE SOLVED IN THE COMMON INTEREST OF THE ORGANISATION					
	I WOULD RECOMMEND A FRIEND WORK AT OUR ORGANISATION					
	MANAGERS PAY APPROPRIATE ATTENTION TO SUPERVISION OF THE CONDUCTED WORK					
	TASKS, RESPONSIBILITIES AND OBLIGATIONS AT THE WORKPLACE ARE CLEARLY DEFINED					
	I AM SATISFIED WITH MY PERSONAL DEVELOPMENT SO FAR					
	INTERNAL COMMUNICATION (MEETINGS, OBLIGATIONS) IS EFFICIENT					
0	EMPLOYEES LEARN FROM ONE ANOTHER					
1	EMPLOYEES FEEL RESPONSIBLE FOR THE COMPANY'S OPERATION					
2	EMPLOYEES COMMUNICATE OPENLY AND FAIRLY					
3	EMPLOYEES SHOW INITIATIVE AND DO THEIR WORK					
4	EMPLOYEES ALSO WORK OUTSIDE REGULAR HOURS					
5	EMPLOYEES COOPERATE MORE THAN COMPETE WITH EACH OTHER					
6	EMPLOYEES WOULD NOT LEAVE THE ORGANISATION IF IT HAD TO REDUCE WAGES DUE TO BUSINESS PROBLEMS					

Priloga 3

		I completely disagree	I partially agree	I mostly agree	I completely agree	I cannot say
7	EMPLOYEES TRUST EACH OTHER					
8	EMPLOYEES DO THEIR WORK WELL					
9	THE ORGANISATION PROVIDES EMPLOYEES WITH THE NECESSARY TRAINING FOR QUALITY PERFORMANCE OF THEIR WORK					
0	EMPLOYEES RECEIVE WAGES THAT ARE AT LEAST COMPARABLE TO THOSE ON THE MARKET					
1	EMPLOYEES TRUST THEIR SUPERIORS					
2	EMPLOYEES RESPECT EACH OTHER					
3	THERE IS APPROPRIATE REPRIMAND OR PUNISHMENT FOR BADLY PERFORMED WORK					
4	GOOD WORK IS REWARDED					
5	EMPLOYMENT IN OUR ORGANISATION IS SAFE AND/OR SECURE					
6	WE ARE PROUD TO BE EMPLOYED BY OUR ORGANISATION					
7	THERE ARE MANY COMPLAINTS AND NEGATIVE OPINIONS WITHIN THE ORGANISATION					

2. Please evaluate:

If YOUR ORGANISATION were a parent, how would you SAY it has been treating its children who have run into trouble in the last year:	YES	NO	NEITHER YES NOR NO
ATTENTIVE			
JUST/FAIR			
DIRECTING WITH PROPOSED SOLUTIONS			
ENCOURAGING			
SYMPATHETIC			
TAKING MEASURES IN A TIMELY FASHION			



3. Please evaluate the list of items by circling a number with regard to how important each item is to you (A) and how it is being implemented at your organisation (B).

(A) 1 – distinctively unimportant; 5 – distinctively important;

(B) 1 – not being implemented at all; 5 – being completely implemented

	Important to you (A)	Implemented at the workplace (B)
Diverse work representing a challenge	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Positive relations with colleagues and superiors	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Additional education	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Safety at work	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Fair wage policy	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Possibility of promotion	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Independent work	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Status symbol – to be employed by a well-established company	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Understanding that mistakes happen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Clear authorisation to do the work	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Professional work	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Working hours	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

